

Fachhochschule Kärnten
Studienbereich Wirtschaft & Management
Studiengang Digital Business Management

Bachelorarbeit

**Prozessmodellierung und -optimierung im kommunalen
Umfeld - Aufbau einer kollaborativen Referenzdatenbank
anhand einer prototypischen Realisierung für Kärntner
Gemeinden**

**Zur Erlangung des akademischen Grades des
Bachelor of Arts**

Verfasserin: Heike Glantschnig

Personenkennzeichen: 1710636130

Betreuer: Prof. Dipl.-Ing. Martin Stromberger

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit,

- dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und noch nicht anderweitig zu Prüfungszwecken vorgelegt habe.
- dass ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt, die den verwendeten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
- dass die elektronisch abgegebene Arbeit mit der eingereichten Hardcopy übereinstimmt.
- dass ich einwillige, dass ein Belegexemplar der von mir erstellten Bachelorarbeit in den Bestand der Fachhochschulbibliothek aufgenommen und benutzbar gemacht wird (= Veröffentlichung gem. § 8 UrhG).

Poggersdorf, 25. Mai 2020

Ort, Datum

Verfasserin: Heike Glantschnig

Abstract – Deutsch

In Kommunen in ganz Österreich laufen diverse Prozesse verschiedenartig und unabhängig voneinander ab. Dadurch entsteht schon seit langer Zeit unnötige, zusätzliche Arbeit. Durch eine Vereinheitlichung der Prozesse über alle Gemeinden der einzelnen Bundesländer hinweg und die Abbildung derer in einem für alle zugänglichen System, könnte dem Abhilfe geschaffen werden. Im Bundesland Kärnten wurde dazu ein Projekt mit dem Namen *Kommunales Prozessmanagement* gestartet. Ziel des Projektes ist es, eine Datenbank zu erschaffen, in welcher rechtliche richtige Prozesse der Kommunen zur Verfügung gestellt werden. Durch eine Plattform dieser Art würden immense Vorteile entstehen. Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich daher mit der Prozessmodellierung und -optimierung im kommunalen Umfeld und mit den Fragen; welche Anforderungen gibt es an den Aufbau einer kollaborativen Referenzdatenbank zur Abbildung der Prozesse für Kärntner Gemeinden und welche Vorteile würde die Realisierung des Projektes den Kommunen des Bundeslandes bringen?

Das Ziel der Forschung ist es herauszufinden, wie solch ein Projekt aufgebaut werden sollte, um es erfolgreich abschließen zu können, welche Anforderungen und Herausforderungen es mit sich bringt und welche Maßnahmen dafür getätigt werden müssen. Daher lautet die Forschungsfrage wie folgt: *Welche Kriterien sind bei der Konzeption und Realisierung einer Referenzdatenbank zur Prozessmodellierung und -optimierung zu beachten, um die Anforderungen an eine prototypische Realisierung in Kärntner Gemeinden erfüllen zu können?*

Um dies zu beantworten, wurden qualitative Interviews durchgeführt. Dazu wurden Amtsleiter und Stakeholder zu verschiedenen Themen rund um das geplante Projekt befragt. Es stellte sich heraus, dass sich alle Befragten eine Plattform dieser Art wünschen würden. Die Hauptgründe zur Nutzung waren die entstehende Rechtssicherheit durch die Prozesse und die Erleichterung der alltäglichen Arbeit in den Kommunen. Zusätzlich würde es neuen Mitarbeitern den Einstieg in das Berufsleben im Gemeindedienst erleichtern.

Abstract – English

In municipalities throughout Austria, various processes take place in different and independent ways. This has been creating unnecessary, additional work for a long time. This could be remedied by standardising the processes across all municipalities in the individual provinces and mapping them in a system accessible to all. In the province of Carinthia, a project called *Kommunales Prozessmanagement* was started. The aim of the project is to create a database in which legally correct processes are made available to the municipalities. A platform of this kind would have immense advantages. The present bachelor thesis therefore deals with process modelling and optimisation in the municipal environment and with the questions; what are the requirements for the creation of a collaborative reference database to map the processes for Carinthian community and what advantages would the realisation of the project bring to the municipalities of the federal state?

The aim of the research is to find out how such a project should be set up in order to be able to complete it successfully, what requirements and challenges it brings with it and what measures need to be taken to achieve this. Therefore, the research question is as follows: Which criteria should be considered when designing and implementing a reference database for process modelling and optimisation in order to meet the requirements of a prototypical realisation in Carinthian communities?

To answer that question, qualitative interviews were conducted. For this purpose, office heads and stakeholders were interviewed on various topics related to the planned project. The result was that all respondents would appreciate to have a platform of this kind. The main reasons for using it were the legal certainty that would be created by the processes and the facilitation of everyday work in the municipalities. In addition, it would make it easier for new employees to start working in community service.

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung	II
Abstract – Deutsch	III
Abstract – English	IV
Abbildungsverzeichnis	VIII
1. Einleitung.....	1
2. Grundlagen.....	3
2.1. Prozesse und ihr Management	3
2.2. Prozessmodellierung	4
2.2.1. Grundsatz der Richtigkeit.....	5
2.2.2. Grundsatz der Relevanz	5
2.2.3. Grundsatz der Wirtschaftlichkeit	6
2.2.4. Grundsatz der Klarheit.....	6
2.2.5. Grundsatz der Vergleichbarkeit	7
2.2.6. Grundsatz des systematischen Aufbaus.....	8
2.3. Modellierungssprachen.....	8
2.3.1. Für Daten	9
2.3.2. Für Prozesse	11
3. Realisierung der Prototypenentwicklung	16
3.1. Momentaufnahme im kommunalen Bereich.....	16
3.2. Anforderungen.....	17
3.3. Herausforderungen.....	19
3.4. Ziele	21
3.4.1. Wissensmanagement	21
3.4.2. Rechtssicherheit	22
3.4.3. E-Government	23
3.4.4. Einheitlichkeit und Einfachheit	23
3.4.5. Benchmarking.....	24

3.5. Maßnahmen	24
3.5.1. Ebene 1 - Zielsetzung und Strategie	24
3.5.2. Ebene 2 - Planung und Vorgehen	25
3.5.3. Ebene 3 - Modell und Beschreibung	26
3.5.4. Ebene 4 - Test und Plausibilisierung	26
3.5.5. Ebene 5 - Organisatorische und technische Implementierung	27
4. Empirie	28
4.1. Zusammenfassung	28
4.2. Ziele	28
4.3. Methodenbeschreibung	29
4.3.1. Erhebungsinstrumente	29
4.3.2. Ergebnisauswertung	30
4.3.3. Personenauswahl	32
4.3.4. Einschränkungen	33
4.4. Auswertung der Ergebnisse	33
Interview 1	33
Interview 2	34
Interview 3	34
Interview 4	35
Interview 5	35
Interview 6	36
Interview 7	36
Interview 8	37
Interview 9	38
Interview 10	38
4.5. Interpretation der Ergebnisse	39
5. Projekt: Kommunales Prozessmodell	42
6. Ausblick	46

Literaturverzeichnis.....	50
Anhang.....	52
Fragebögen.....	52
Fragebogen 1 – Projektteilnehmer.....	52
Fragebogen 2 – Gemeinden.....	53
Fragebogen 3 – Stakeholder.....	54
Transkripte.....	55
Interview 1.....	55
Interview 2.....	59
Interview 3.....	63
Interview 4.....	72
Interview 5.....	76
Interview 6.....	81
Interview 7.....	84
Interview 8.....	91
Interview 9.....	95
Interview 10.....	98

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Entity Relationship Diagramm	10
Abbildung 2 - Petrinetze.....	13
Abbildung 3 - Grundelemente der BPMN	14

1. Einleitung

Die technischen Möglichkeiten scheinen mittlerweile schier grenzenlos zu sein. In allen Lebensbereichen des Menschen tauchen immer mehr Neuheiten auf. Oftmals sind es sogar ursprünglich analoge Dinge, die unseren Alltag durch Technik verändern, wie Zahnbürsten und Toaster, die plötzlich über Sensoren, Reaktionsmöglichkeiten und eine drahtlose Verbindung ins Internet verfügen. Aber nicht nur Einzelpersonen müssen sich mit dem Thema der Digitalisierung auseinandersetzen. Die zunehmende intelligente Vernetzung macht sich auch in Wirtschaft und Gesellschaft, Wissenschaft und Feuilleton, Politik und Verwaltung breit. „Dabei geht es nicht mehr nur um flächen-deckendes Breitband, um neue Hardware und Software, um neue Apps und Informationssysteme. Es ist eine Vernetzung vielfältigster Objekte über Raum und Zeit zu beobachten, mit ganz neuartigen Kommunikationsfähigkeiten.“¹ Kleine technische Erweiterungen setzen ein revolutionäres Veränderungspotential frei, denn dadurch entstehen komplett neue Möglichkeiten zur digitalen Transformation von Einrichtungen und Abläufen. Dies kann sehr wohl positiv genutzt werden, das Potential dazu muss aber zunächst erst einmal erkannt werden. Auch die Verwaltung könnte davon profitieren und wird sich aus diesem Grund intensiver mit dem Internet der Dinge auseinandersetzen müssen.²

Prozessmanagement kann bei der Digitalisierung unterstützen und die digitale Transformation bekräftigen. Schätzungen zufolge gibt es in den österreichischen Gemeinden rund 10.000 Prozesse.³ Bis dato wurden diese nur vereinzelt von den Gemeinden selbst schriftlich festgehalten. Es gibt also keine einheitliche Niederschrift, durch welche Arbeitsabläufe, in den Gemeinden identisch werden würden. Die richtige Vorgehensweise muss daher oftmals von Gemeindemitarbeitern aus dem Gesetz erarbeitet werden, wobei selbst dann keine absolute Rechtssicherheit besteht. Dieser Zustand stellt vor allem die Amtsleiter wiederholt vor große Herausforderungen. Eine grundlegende Veränderung in diesem Bereich könnte eine Prozess Referenzdatenbank bringen, in welcher Prozesse abgebildet und für alle Gemeinden sichtbar wären.

Durch das Zusammentreffen mehrerer ausschlaggebender Personen in Kärnten, wurde die Gründung eines Projektes mit dem Namen „Kommunales Prozessmodell“ möglich. Als Ziel des Projektes wurde die Erstellung einer Referenzdatenbank festgelegt, welche die Prozesse der Kärntner Gemeinden abbilden sollte. Daraufhin wurde im Rahmen einer

¹ Lucke (2015), S. 1

² Vgl. Lucke (2015), S. 1

³ Vgl. Interview 3 vom 28.02.2020, o.Z.

Lehrveranstaltung an der Fachhochschule Kärnten eine Projektgruppe erstellt, die in Kooperation mit zehn freiwilligen Amtsleitern aus Kärntner Gemeinden begann, eine solche Datenbank mit Prozessen zu befüllen. Diese Bachelorarbeit baut auf die Erfahrungen auf, die im Laufe der Projektarbeit und in späterer Folge im Rahmen eines Praktikums im Gemeinde-Servicezentrum gesammelt wurden. Sie setzt sich mit den Fragen auseinander, die bei der Erstellung der Referenzdatenbank aufgekommen sind. Vorrangig bei der Arbeit ist folgende Forschungsfrage:

Welche Kriterien sind bei der Konzeption und Realisierung einer Referenzdatenbank zur Prozessmodellierung und -optimierung zu beachten, um die Anforderungen an eine prototypische Realisierung in Kärntner Gemeinden erfüllen zu können?

Diese Forschungsfrage bringt einige weitere Gedanken mit sich, wodurch sich mehrere Teil-Forschungsfragen ergeben haben:

- **Welchen Mehrwert hätte solch eine Plattform für Gemeinden?**
- **Wie müssen die Prozesse aussehen, damit solch eine Plattform in allen Gemeinden angewendet werden kann?**
- **Wer sollte für die Prozessmodellierung zuständig sein?**
- **Welche Anforderungen werden an die Infrastruktur und Technik gestellt?**

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es zu eruieren ob, und in welcher Form die Einführung einer Referenzdatenbank zur Prozessmodellierung und -optimierung möglich wäre und welche Ressourcen dafür aufgebracht werden müssten.

In der folgenden Arbeit werden im zweiten Abschnitt die Definitionen von Prozess und Prozessmodellierung erklärt. Damit soll ein grober Überblick in das Thema gewährleistet werden, welcher zu einem besseren Verständnis der folgenden Abschnitte beitragen soll. Das dritte Kapitel befasst sich mit der theoretischen Realisierung eines Prototyps. Dabei wurde der Ist-Zustand der Kärntner Gemeinden ermittelt und anschließend Anforderungen, Herausforderungen, Ziele und Maßnahmen dazu erarbeitet. Der empirische Teil befindet sich in Kapitel vier. Mittels Experteninterviews wurden dort die Forschungsfrage und einige weitere Relevante Themen ausgearbeitet. Das Kapitel fünf beschreibt die Entstehung des Projektes „Kommunales Prozessmanagement“ und interpretiert in Verbindung dazu Ergebnisse der Interviews. Das sechste Kapitel gibt einen Ausblick darüber, wie die Einführung einer Prozess-Datenbank in den Kärntner Gemeinden aussehen könnte.

2. Grundlagen

2.1. Prozesse und ihr Management

Das Wort Prozess stammt aus dem lateinischen und bedeutet vorankommen oder voranschreiten. Prozesse bestehen immer aus einer Abfolge von Aktivitäten, wie beispielsweise Arbeitsschritte. Jeder Prozess wird von einem Startereignis ausgelöst und endet mit einem bestimmten Event. Grundvoraussetzung bei Prozessen ist die Einhaltung der Regeln. Diese bilden die Basis für die Gestaltung der Prozesse und für ein prozesskonformes Handeln. Um von einer Aufgabenstellung zu einer Handlung zu gelangen, werden jene Regeln im ersten Schritt festgelegt. Im zweiten Schritt wird eine Prozessbeschreibung erstellt, wodurch die Richtlinien eingeschränkt und somit konkretisiert werden. Befolgungshinweise bringen oft Probleme mit sich, da sie von den Akteuren interpretiert und gedeutet werden müssen. Nur wenn diese regelkonform angelegt wurden, wird das Eintreten der erwünschten Wirkung wahrscheinlicher. Bei Regeln wird meistens zwischen regulativen und konstitutiven unterschieden. Regulative geben bereits existierenden Aktivitäten eine Ordnung, während Konstitutive neue Aktivitäten begründen. Dies lässt sich anhand einfacher Beispiele erläutern; Verkehrsregeln bringen eine Ordnung in den bereits existierenden Verkehr, während Spielregeln etwas Neues definieren, da es ohne sie kein Spiel geben kann. Beide lösen aber Handlungsprozesse aus.⁴

Prozesse liegen im Spannungsfeld zwischen Regeln und Routinen. Eine formale Prozessbeschreibung wird von Routinen regelrecht vitalisiert. Routinen könnten auch als Repertoire von Handlungsmustern bezeichnet werden. Nur allein durch das Lesen kann ein Spieler, beispielsweise beim Schach, niemals alle möglichen „Spielprozesse“ überschauen, auch wenn die Spielregeln noch so klar und deutlich definiert wurden. Erst durch eine gewisse Routine beim Spiel, kann er erfolgreich werden. Was aber auch nicht bedeutet, dass ein Spieler, nur allein durch Routine, Meister seines Faches werden kann. Prozessbeschreibungen allein lassen Interpretations- und Handlungsspielräume zu und müssen daher unbedingt immer durch eine Wissenskomponente erweitert werden. Erst durch diese Kombination kann möglich gemacht werden, dass Prozessbeteiligte nicht nur bestehendes Wissen anwenden, sondern auch neues Wissen dadurch erlangen und transportieren können. Das erst macht ein erfolgreiches Prozessmanagement aus.⁵

⁴ Vgl. Gaitanides (2012), S. 3.

⁵ Vgl. Gaitanides (2012), S. 4.

2.2. Prozessmodellierung

Die Darstellung von verschiedenen Prozessen eines Unternehmens oder einer Organisation wird Prozessmodellierung genannt. Dabei werden detaillierte Angaben aller Aktivitäten und beteiligten Personen herangezogen, um die internen Prozessabläufe darzustellen.⁶ Die Modellierung ist ein wichtiges Instrument, um die Lücken der Kommunikation zwischen IT-Abteilung und den jeweiligen Fachabteilungen eines Unternehmens zu schließen.⁷ Sie kann daher wesentlich für die Weiterentwicklung eines Unternehmens sein. Dennoch kann damit nicht einfach begonnen werden. Es bedarf einer geeigneten Dokumentation des Bestehenden und des neu Erdachten. Nur dadurch können die betriebswirtschaftlichen Anforderungen und jene der Umsetzung erfüllt werden. Modelle bringen in diese Dokumentation nur Dinge ein, die für den Zweck des Subjektes notwendig sind. Es werden also nicht alle Fakten, die beobachtbar sind, eingetragen. In manchen Fällen wird ein Fakt für das Modell nützlich sein, in anderen jedoch nicht. Welche Dinge also abstrahiert werden, sollte nicht dem Modellierer überlassen werden, sondern sich einzig und allein nach dem Zweck, den das Modell erfüllen sollte, richten.⁸

Im Umfeld von IT und Organisation wird immer von immateriellen Modellen gesprochen. Diese fokussieren sich auf Informationen. Abbildungen entstehen dabei aber nicht von allein, sie sind immer das Ergebnis dessen, was der Modellierer in der Realwelt wahrnimmt und dann mit Hilfe einer Modellierungssprache beschreibt. Diese Sprachen sind immer bestimmten Syntaxregeln unterlegen. Neben den Syntaxregeln gibt es noch weitere Empfehlungen oder Konventionen, welche unerlässlich sind. Durch sie können Abweichungen, die entstehen, wenn zwei oder mehr Modellierer an einem Modell arbeiten würden, verringert werden. Diese Konventionen werden in sechs Grundsätze der Modellierung zusammengefasst.⁹ Bei diesen sechs Grundsätzen wird zwischen zwei Aspekten unterschieden. Einerseits gibt es Ziele, welche erforderlich für die Aussage über die Qualität des Modelles sind. Andererseits sind es die Modellierungskonventionen. Sie werden auch als Richtlinien bezeichnet, welche beim Modellieren eingehalten werden sollten. Diese beiden spielen am Ende wieder zusammen, denn die Qualitätssteigerung durch die Modellierungskonventionen kann nur durch entsprechende Qualitätsmaßstäbe, auch Ziele genannt, realisiert werden. Zusätzlich stellen die Grundsätze Kriterien bereit, anhand derer die Konstruktion der Modelle bewertet werden kann. Modellierungssprachen

⁶ Vgl. Microtech (2017), o.S. (online)

⁷ Vgl. Becker et al. (2012), S. 234.

⁸ Vgl. Becker et al. (2012), S. 1.

⁹ Vgl. Becker et al. (2012), S. 2 ff.

an sich geben nur wenige fest definierte Regeln vor, welche bei der Modellierung beachtet werden sollten. Um zu einem Modell zu gelangen, welches für den Nutzer die höchstmögliche Qualität aufweist, sollten die Empfehlungen der Grundsätze beachtet werden.¹⁰

2.2.1. Grundsatz der Richtigkeit

Es gibt zwei Arten von Richtigkeit, die hier unterschieden werden sollten: die syntaktische Richtigkeit und die semantische Richtigkeit. Syntaktische Richtigkeit wird durch die Einhaltung der Regeln gegeben, die von der Modellierungssprache vorgegeben werden. Trotz Einhaltung dieser, ist aber noch nicht garantiert, dass das Modell auch einen hohen Nutzen für den Anwender hat. Wird ein und derselbe Sachverhalt zwei Modellierern vorgelegt, ist es sehr wahrscheinlich, dass sich in ihren Modellen, trotz des Erreichens der semantischen Richtigkeit, Divergenzen ergeben werden. Welches davon ist dann aber das „Richtigere“? Richtigkeit kann nur durch ein Zusammenspiel von syntaktischer und semantischer Richtigkeit gegeben werden. Bei der Prozessmodellierung spielen Sachkundige Personen (jene, die mit der Materie vertraut sind) und gutwillige Personen (solche, die an einer Einigung interessiert sind) eine große Rolle. Denn erst, wenn sich diese Beiden einig darin sind, in welcher Art und Weise eine Modellierungssprache dokumentiert werden soll, kann von semantischer Richtigkeit gesprochen werden. Durch die Festlegung der Bedeutung von wesentlichen Ausdrücken, wird eine Sprachgemeinschaft gebildet. Semantische Richtigkeit kann erst dann sichergestellt werden, wenn Gutwillige und Sachkundige solch eine Sprachgemeinschaft gebildet haben.¹¹

2.2.2. Grundsatz der Relevanz

In der Modellierung ist es nicht dienlich, dass alles modelliert wird, sondern nur die Sachverhalte, die für den Modellierungszweck relevant sind. Um feststellen zu können, welchen Zweck die Modellierung verfolgt, müssen Ziele festgelegt werden. Anhand dieser Ziele können dann auch die relevanten Techniken zum Modellieren festgelegt werden. Zum Beispiel können verschiedene Notationselemente ausgelassen werden, wenn sie dem Zweck der Modellierung nicht dienen. Aber auch neue Aspekte könnten hinzugefügt

¹⁰ Vgl. Becker et al. (2012), S. 31 f.

¹¹ Vgl. Becker et al. (2012), S. 32 f.

werden, wenn der Zweck komplexer wäre. Um diesen Grundsatz erfüllen zu können, müssen die externe und die interne Minimalität gegeben sein. Das bedeutet, dass sich nichts in der Realwelt befindet, was für den Zweck erforderlich wäre und sich aber auch nichts im Modell befindet, was in der Realwelt nicht dem Zweck entsprechen würde.¹²

2.2.3. Grundsatz der Wirtschaftlichkeit

Wie auch sonst überall, bedeutet Wirtschaftlichkeit bei der Modellierung, dass mit minimalem Aufwand ein Modell erstellt wird, das dem Modellierungszweck am Nächsten kommt. Wichtig wäre dabei aber, im Vorhinein den Detaillierungsgrad des Modelles zu definieren. Jede Verfeinerung bringt das Modell näher an seinen Zweck, jedoch steigen die Kosten durch zusätzliche Detaillierung an. Aber nicht nur der Detaillierungsgrad, sondern auch die Wahl der Modellersprache und die Entscheidung, ob Referenzmodelle hinzugezogen werden dürfen oder nicht, haben Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit. Ob ein Referenzmodell herangezogen werden sollte oder nicht, hängt von dem Sektor ab, in dem sich das Unternehmen oder die Organisation befindet. In Sektoren wie beispielsweise dem Handel, der Industrie und der Bankendienstleistung gibt es schon einige allgemein gültige Referenzmodelle. Sie können herangezogen und mit den unternehmensspezifischen Daten abgepasst werden. Dadurch muss der Modellierer nicht bei null beginnen und spart sich Zeit, was im Endeffekt Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit hat.¹³

2.2.4. Grundsatz der Klarheit

Grundlegende Teilaspekte der Klarheit sind leichte Lesbarkeit, Anschaulichkeit und Verständlichkeit, eine angepasste hierarchische Ordnung der Prozesse, sowie eine ansprechende Layoutgestaltung und Filterung. In großen Firmen, aber auch Organisationseinheiten wie Kommunen, kann es leicht sein, dass bei Projekten zur Organisation mehrere Hundert Prozessmodelle zusammenkommen.¹⁴ Bei der Gestaltung von komplexen Prozesslandschaften, mit vielen Prozessen und Beteiligten, ist es zwingend notwendig, zu Beginn eine Prozesshierarchie festzulegen. Somit kann die Basis für eine einheitliche Strukturierung geschaffen werden. Solch eine Struktur sollte die Bedeutung der

¹² Vgl. Becker et al. (2012), S. 33 f.

¹³ Vgl. Becker et al. (2012), S. 34 f.

¹⁴ Vgl. Becker et al. (2012), S. 35.

einzelnen Prozesse für das Unternehmen oder die Organisation sowie auch die Wechselbeziehung zwischen ihnen festlegen. Dadurch könnten komplexen Prozesslandschaften eine Grundstruktur geben werden.¹⁵ Auf der obersten Stufe einer Prozesshierarchie sollte immer ein Ordnungsrahmen gebildet werden, der in einem Framework graphisch abbilden soll, welche die wesentlichen Bestandteile des Prozessmodelles sind.¹⁶ Von den Bestandteilen aus kann dann auf die Modelle der darunter liegenden Stufen verwiesen werden. So wird immer von Stufe zu Stufe verzweigt, was die Navigation erheblich vereinfacht und zum Grundsatz der Klarheit beiträgt.¹⁷

Beim Layout sollte zunächst die Frage beantwortet werden, wie groß das Modell sein soll. Das hängt immer davon ab, auf welchem Medium das Modell später betrachtet werden möchte. Es zählen aber auch Dinge dazu, wie beispielsweise, dass sich keine Kanten überschneiden, die Bausteine immer in der gleichen Weise modelliert werden sollten oder auch, dass in einem Prozessmodell die linke Verzweigung immer den Normalfall und der rechte Strang den weniger häufigen Fall darstellt. Bei großen Modellen kann auch mit einer Filterfunktion gearbeitet werden, um dem Nutzer die Ansicht leichter zu machen. So könnte er nur die Modellelemente einblenden, die zu seinem Tätigkeitsbereich gehören und die anderen Teile ausblenden lassen.¹⁸

2.2.5. Grundsatz der Vergleichbarkeit

Der Grundsatz der Vergleichbarkeit teilt sich in zwei Aspekte auf. Der erste Aspekt besagt, dass Abläufe in Modellen identisch sein sollten, welche auch in der Realen- und der Vorstellungswelt gleich sind. Somit werden Modelle vergleichbar, da sich die Gleichheit der Abläufe dann auch in der Gleichheit der Modelle widerspiegelt. Der zweite Aspekt beschreibt, dass Modelle, welche in zwei unterschiedlichen Modellierungssprachen gestaltet wurden, immer ineinander überführbar sein müssen, um sie miteinander vergleichen zu können. Das ist möglich, wenn sie über eine Metamodelltransformation überführt werden können oder auf ähnlichen Konstrukten aufgebaut wurden.¹⁹

¹⁵ Vgl. Becker et al. (2012), S. 164.

¹⁶ Vgl. Becker et al. (2012), S. 216.

¹⁷ Vgl. Becker et al. (2012), S. 35.

¹⁸ Vgl. Becker et al. (2012), S. 35 f.

¹⁹ Vgl. Becker et al. (2012), S. 36.

2.2.6. Grundsatz des systematischen Aufbaus

Der Grad des Zusammenhaltes des Gesamtmodells kann sichergestellt werden, wenn Objekte von außen den Objekten des Modells entsprechen. Input- und Output Objekte sollten dem Datenmodell entsprechen, genauso wie Organisationseinheiten des Prozessmodelles mit den Organisationseinheiten übereinstimmen sollten, welche im Organisationsmodell hinterlegt sind.²⁰

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass durch die sechs Grundsätze die Ziele der Modellierung spezifiziert werden können. Manche Konventionen können auch mehreren Zielen zugeordnet werden. Beispielsweise die Verwendung von Begriffsbausteinen, die dem Grundsatz der Klarheit und dem der Vergleichbarkeit dient. Grundsätzlich kann aber gesagt werden, dass mit der Verwendung dieser Grundsätze mehr Klarheit in die Modellierung gebracht werden kann.²¹

2.3. Modellierungssprachen

„Mithilfe von Modellierungssprachen wird festgelegt, mit welchen Konzepten ein Ausschnitt der menschlich wahrgenommenen Realität beschrieben werden kann und wie diese zueinander in Beziehung gesetzt werden können.“²² Sie stellen sowohl Grammatik als auch Vokabular zur Verfügung, damit Sachverhalte in Modellen abgebildet werden können. Dadurch wird eine Einheit geschaffen, durch welche sich alle Beteiligten, Ersteller oder aber auch Konsumenten, auf dem gleichen Ausgangspunkt befinden. Die Wahl der Modellierungssprache ist für den weiteren Verlauf der Modellierung und der Verwendung des Modelles fundamental. Davon hängt ab, was in einem Modell abgebildet werden kann. Durch die falsche Wahl kann es dazu kommen, dass Dinge nicht sichtbar werden, da dafür keine Konzepte von der Modellierungssprache angeboten werden. Außerdem sind die Sprachen auch auf verschiedene Verwendbarkeiten ausgelegt. Manche dienen eher der Unterstützung der menschlichen Kommunikation und bilden daher eher nur rudimentäre Modelle ab. Andere dagegen wurden für exakte Abbildungen konzipiert, wie sie beispielsweise in der Verwendung in digitalen Systemen benötigt werden. Die Zielsetzung der Modellbildung spielt bei der Auswahl also auch eine große Rolle. In den folgenden

²⁰ Vgl. Becker et al. (2012), S. 36.

²¹ Vgl. Becker et al. (2012), S. 36.

²² Fleischmann et al. (2018), S. 71.

Unterkapiteln werden die verschiedenen Modellierungssprachen mit ihren Zielsetzungen und Sprachelementen vorgestellt.²³

2.3.1. Für Daten

2.3.1.1. Entity-Relationship-Diagramme (ERM)

Das Entity-Relationship-Modell wurde erstmals 1976 veröffentlicht. Es ist in der Informatik vor allem zum Datenbankentwurf sehr beliebt. Aber auch in anderen Disziplinen, in denen es überwiegend um die Abbildung von abstrakten Zusammenhängen zwischen der realen und der gedachten Welt geht, wird ERM gerne verwendet und ist daher die wohl am meisten verbreitete Modellierungssprache zur Datenmodellierung. Dies liegt vermutlich auch daran, dass sich komplexe Zusammenhänge mit graphischen Notationen leicht und verständlich darstellen lassen. Die Sprache kommt außerdem mit nur zwei Grundstrukturen aus, nämlich mit Entitäten (Entities), also konkreten Objekten aus der realen Welt und mit Beziehungen (Relationships) zwischen den Objekten.²⁴ Ein drittes essenzielles Element, ist das Attribut. Attribute sind beschreibende Eigenschaften einer Entität oder Beziehung. Meistens besitzt eine Entitätstyp mehrere Attribute. Um dieses Objekt eindeutig mit der Realwelt gleichsetzen zu können, muss ein Schlüsselattribut bestimmt werden. Bei einem Artikel wäre das beispielsweise die Artikelnummer.²⁵ In Abbildung 1 ist ersichtlich, mit welchen Symbolen die Hauptelemente dargestellt werden. Die Verbindung der Entitäten durch die Beziehung wird üblicherweise noch mit Kardinalitäten versehen. Dabei kann entweder 1, m oder n verwendet werden. 1 bedeutet, dass die Entität nur einmal vorkommt, in der Abbildung wäre das der Mitarbeiter, ihn gibt es kein zweites Mal mehr. Die Entität Projekt hat den Buchstaben n bekommen. Es gibt mehrere Projekte, jedoch kann in diesem Fall ein Projekt nur von einem Mitarbeiter geleitet werden. Hier wurde also eine 1:n Beziehung dargestellt.²⁶ Weiters könnte noch eine 1:1 Beziehung dargestellt werden. Dies ist der Fall, wenn es jede Entität nur exakt einmal gibt, beispielsweise bei einer Ehe. Üblicherweise ist ein Mann nur mit einer Frau verheiratet und umgekehrt auch. Der dritte Beziehungstyp wäre eine m:n Verbindung. Hierbei können auf beiden Seiten beliebig viele Entitäten in Beziehung zueinanderstehen. Beispielsweise wenn Kunden in Beziehung zu einem

²³ Vgl. Fleischmann et al. (2018), S. 71 f.

²⁴ Vgl. Becker et al. (2012), S. 4.

²⁵ Vgl. Becker et al. (2012), S. 5

²⁶ Vgl. Fleischmann et al. (2018), S. 50.

Produkt stehen. Der Kunde kann mehrere Produkte kaufen und ein Produkt kann von mehreren Kunden gekauft werden.²⁷

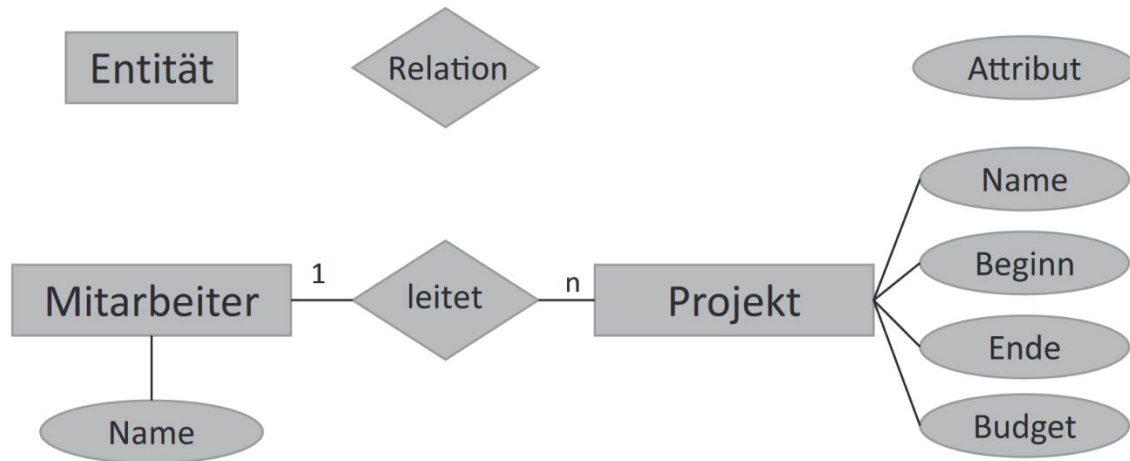


Abbildung 1 - Entity Relationship Diagramm²⁸

2.3.1.2. Klassendiagramme (UML)

Klassendiagramme sind ein Modelltyp der Unified Modelling Language (UML), welche eine Sammlung diverser Diagramme zur Spezifikation von Softwaresystemen enthält. Sie wurden 1997 entwickelt und 2005 standardisiert. Hauptbestandteil sind hier Klassen, welche Objekte aus der Real- oder Vorstellungswelt beschreiben. Eine Klasse beinhaltet viele Attribute und Operationen, die das Objekt charakterisieren. Attribute beschreiben dabei die Eigenschaften der Klasse an sich, wohingegen Operationen ihr Verhalten abbilden. Klassen werden immer in einer Box dargestellt, in deren erster Ebene der Name der Klasse steht. Attribute werden in die mittlere Ebene geschrieben und die untere Ebene enthält die Operationen. Dabei werden auch immer gleich implementierungsnahe Angaben dazu geschrieben. So können Klassendiagramme immer gleich in einen Quellcode übersetzt werden. Vor der Attributbeschreibung wird ein Symbol gestellt, welches die Sichtbarkeit darstellen soll. Ein Plus (+) bedeutet, dass das Attribut für alle einsehbar ist, ein Minus (-) zeigt, dass die Sichtbarkeit privat ist und daher nur von Objekten der eigenen Klasse gelesen und verändert werden kann. Durch eine Raute (#) wird dargestellt, dass Objekte von der eigenen und von Subklassen gesehen werden kann, Objekte aus anderen Klassen aber nicht darauf zugreifen können. Der Sicherheitstyp package wird durch eine

²⁷ Vgl. Becker et al. (2012), S. 4 ff.

²⁸ Aus Fleischmann et al. (2018), S. 50.

Tilde (~) dargestellt und zeigt, dass ein Attribut innerhalb eines Paketes sichtbar ist. Im UML-Klassendiagramm gibt es verschiedenste Elemente, welche zur Modellierung verwendet werden können. Dabei handelt es sich vor allem um Assoziationen und verschiedene Beziehungen, welche die Verbindung zwischen den Klassen beschreiben. Zusätzlich ist es möglich, ein Kommentarfeld zu erstellen, falls ein Sachverhalt nicht durch eine grafische Notation ausgedrückt werden kann.²⁹

2.3.2. Für Prozesse

2.3.2.1. Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)

Die ereignisgesteuerten Prozessketten wurden 1992 vorgestellt und werden vorrangig im industriellen Geschäftsprozessmanagement verwendet. Da die EPK eine Hauptkomponente von ARIS (Architektur Integrierter Informationssysteme) sind, können sie heute zu den verbreitetsten Prozessmodellierungstechniken gezählt werden. Ihre wichtigsten Elemente sind die Funktion, das Ereignis, der Kontrollfluss und die Konnektoren. Eine Funktion steht für eine Tätigkeit und bildet einen Bearbeitungsschritt ab. Sie wird von einem Ereignis ausgeführt und löst ein Neues aus. Das Ereignis beschreibt einen Systemzustand und bildet immer Beginn und Ende des Prozesses. Der Kontrollfluss verbindet Funktion und Ereignis miteinander. Dadurch kann ein zeitlicher oder sachbedingter Faktor hinzugefügt werden. Konnektoren sind logische Operatoren und daher etwas umfangreicher. Es kann zwischen vier Operatoren gewählt werden: UND, INKLUSIVES ODER, EXKLUSIVES ODER und der SEQUENZ.³⁰

Dass bei den EPK Funktionen und Ereignisse sich immer abwechseln müssen führt dazu, dass es sehr umfangreich und manchmal auch schwer verständlich werden kann. Ein zusätzliches Risiko sind die Modellierenden, die schnell dazu verleitet werden können, triviale Ereignisse (wie: Funktion „Aufgabe ausführen“) hinzuzufügen. Wird die Sprache aber richtig verwendet, so bietet sie einige Vorteile. Prozesse können einerseits exakt beschrieben werden und andererseits kann die Sicht auf die Organisationsfähigkeiten und die Sicht darauf, wie ihre Funktionen auf Ereignisse innerhalb der Organisation selbst reagieren, miteinander verknüpft werden. Im Vergleich zu anderen Modellierungssprachen,

²⁹ Vgl. Becker et al. (2012), S. 9 ff.

³⁰ Vgl. Becker et al. (2012), S. 15 f.

die technisch orientiert sind, ermöglicht die Sprache eine umfassende Modellierung unter Berücksichtigung von Daten, Verantwortlichkeiten und Zielen.³¹

2.3.2.2. Petri-Netze

Petrinetze wurden erstmals im Jahr 1963 vorgestellt und dienen der logischen Modellierung von Verhalten, Systemen und Transformationsprozessen. Zu Beginn wurden sie kaum genutzt, was sich aber ab 1980 dann kontinuierlich änderte. Dies war auch der stetigen Entwicklung und der dadurch immer höheren Verfügbarkeit von Softwaretools zu verdanken. Eingesetzt werden sie nicht nur in der Prozessmodellierung, sondern auch in Gebieten von Steuerungstechnik bis hin zur Softwareentwicklung. Ihr Vorteil liegt darin, dass sie mathematisch fundiert sind und sich daraus sehr gute Analysemethoden ergeben.³² Ein Petrinetz ist ein Graph mit Knoten, der aus zwei Teilmengen besteht, welche durch Markierungen beschrieben sind. Es gibt vier verschiedene Arten von Markierungen, die benutzt werden können. Stellen (S), welche Bedingungen oder Zustände beschreiben und im Graph kreisförmig sind. Bei ihnen wird Information abgelegt. Transitionen (T), welche Ereignisse, Aktionen oder Tätigkeiten beschreiben und strich-, balken- oder quaderförmig dargestellt werden. Sie dienen der Verarbeitung von Informationen. Kanten (K) sind mit Zahlen versehene Stellen und Transitionen, die als Pfeile dargestellt werden und den Verlauf der Transitionen anzeigen. Marken (M) geben den aktuellen Zustand des Petrinetzes an. Kanten gehen immer von einer Stelle zu einer Transition oder von einer Transition zu einer Stelle. Der Beginn einer Transition muss eine Stelle sein, von der eine Kante zur Transition läuft. Eine Transition kann dann schalten, wenn eine Marke in einer Eingabestelle liegt. In Abbildung 2 ist zu sehen, dass in s1 eine Marke liegt, die im ersten Schritt zu s2 geschaltet wurde.³³

³¹ Vgl. Fleischmann et al. (2018), S. 86 f.

³² Vgl. Becker et al. (2012), S. 20 f.

³³ Vgl. Fleischmann et al. (2018), S. 54.

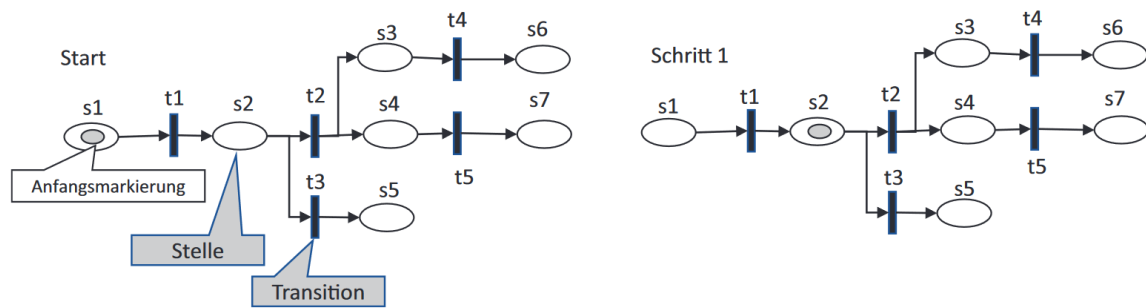


Abbildung 2 - Petrinetze³⁴

Ein Petrinetz ist tot, wenn keine Transition mehr schalten kann. Andersherum ist es stark lebendig, wenn alle Transitionen nach jedem Schaltvorgang wiederum schaltbar sind. Petrinetze sind in der Praxis hoch komplex und sehr groß, was sie schwer lesbar macht. Die Modellierung kann sehr kompliziert sein und viel Zeit in Anspruch nehmen. Daher sind unterschiedliche Erweiterungen, durch jene versucht wird, den Nachteilen entgegenzuwirken und mehr Übersicht in die Netze zu bringen, durchaus sinnvoll.³⁵

2.3.2.3. Business Process Model and Notation (BPMN)

Die erste Version der Business Process Model and Notation wurde 2004 vorgestellt. Ziel der Modellierungssprache ist es, sich stetig weiter zu entwickeln, um ihren Usern eine möglichst einfach zu verstehende Technik zur Verfügung stellen zu können. Daher wurde im Jahre 2012 auch eine neue Version veröffentlicht; BPMN 2.0. Wichtig war den Entwicklern auch, dass Prozessmodelle für technische Anwendungszwecke verwendet werden können. Durch die Entwicklung von serviceorientierten Architekturen, welche auch durch Web-Services realisiert werden können, wurde möglich gemacht, dass ein lauffähiges Informationssystem geschaffen werden kann, welches die Prozessausführung steuert und überwacht.³⁶ Die Modellierung mit BPMN dient der Beschreibung von Workflows in einer Organisation. Die Notation ist eine der bekanntesten Modellierungssprachen, da sie die Welten der Betriebswirte mit der, der Informatiker

³⁴ Aus Fleischmann et al. (2018), S. 54.

³⁵ Vgl. Becker et al. (2012), S. 24.

³⁶ Vgl. Becker et al. (2012), S. 25.

zusammenführt. Die graphische Prozessbeschreibung führt zu einem tiefen Verständnis des Prozesses bei allen Beteiligten.³⁷

Die wichtigsten Elemente der BPMN, mit ihren Symbolen (siehe Abbildung 3), werden im Folgenden Absatz erläutert:³⁸

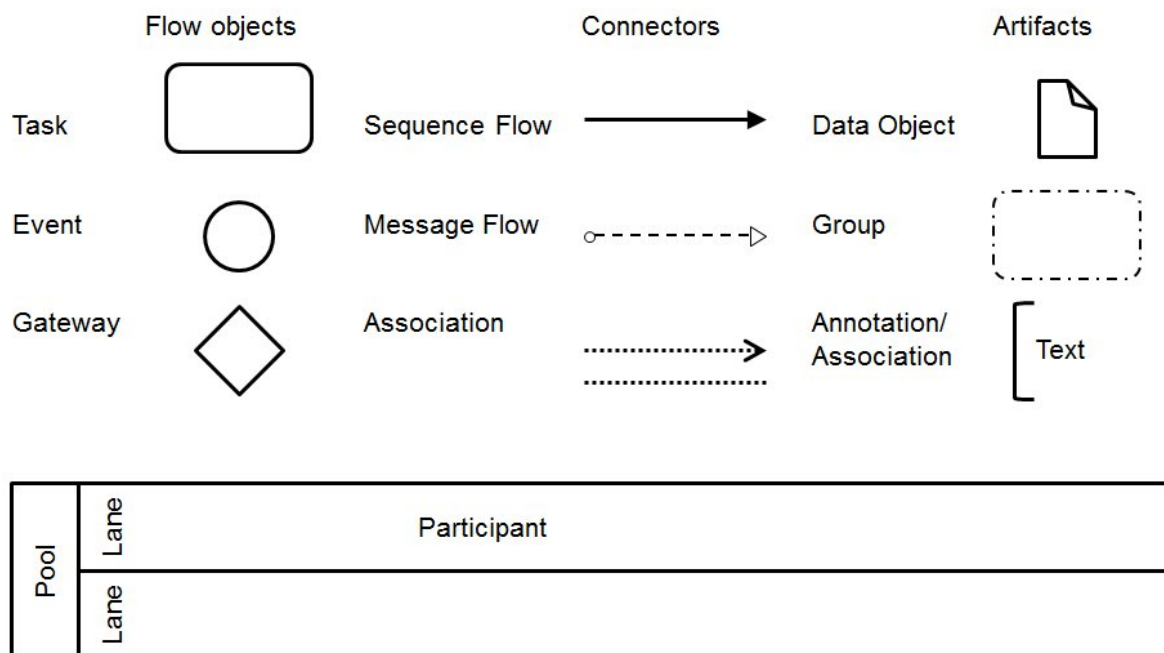


Abbildung 3 - Grundelemente der BPMN³⁹

- **Ereignisse (Event)**

Sie repräsentieren Zustände. Dabei kann zwischen Start-, Zwischen- und Endereignis gewählt werden. Sie werden als Kreise dargestellt.

- **Aktivität (Task)**

Eine Aktivität zeigt eigentliches Handeln und wird in einem Rechteck dargestellt.

- **Entscheidungspunkt (Gateway)**

Er bildet ab, wie es an diesem Punkt weiter geht. Hier kann ein UND, INKLUSIVES ODER oder EXKLUSIVES ODER gewählt werden. Prozesse werden dadurch aufgespalten oder zusammengeführt.

³⁷ Vgl. Göpfert/Lindenbach, S. V

³⁸ Vgl. Becker et al. (2012), S. 27 ff.

³⁹ Aus Kremer (2013), o.S. (online)

- **Verbindungselemente (Connectors)**

- Sequenzverbindung (Sequence Flow)

Dadurch wird die Prozessabfolge dargestellt. Jedes Element muss in die Verbindungsabfolge mit hineingenommen werden, damit der Prozess vollständig wird.

- Nachrichtenfluss (Message Flow)

Durch die gestrichelte Linie wird erkennbar, dass zwischen den beiden Prozessbeteiligten eine Nachricht ausgetauscht wird.

- Verbindung (Association)

Dadurch werden Inputs und Outputs von Aktivitäten dargestellt.

- **Artefaktelemente (Artifacts)**

- Datenobjekt (Data Object)

In einem BPMN können auch Daten zum Prozess hinzugefügt werden. Sie können einem genauen Prozessschritt zugeordnet werden und von den Usern direkt bei dem Schritt geöffnet werden.

- Gruppierung (Group)

Elemente können zusammengefasst werden, was die Dokumentation und Analyse erleichtern kann. Dies wirkt sich aber nicht auf den Prozessablauf aus.

- Anmerkung (Annotation)

Anhand von Anmerkungen kann ein freier Text hinzugefügt werden, sodass komplexere Elemente, durch direkte Dokumentation im Prozess, leichter verstanden werden können.

- **Pool (Pool)**

Ein Pool stellt die Prozessbeteiligten dar, meist sind das Organisationen oder Rollen.

- **Bahn (Lane)**

Eine Bahn ist eine Untergliederung des Pools. Besteht eine Organisation beispielsweise aus mehreren Einheiten, so kann im Organisationspool für jede Einheit eine Lane erstellt werden.

3. Realisierung der Prototypenentwicklung

In diesem zweiten Theoriekapitel wird veranschaulicht, welche Faktoren bei der Realisierung des Prototypens einer Referenzdatenbank zur Prozessmodellierung und -optimierung im kommunalen Umfeld beachtet werden sollten. Dafür wird zunächst der aktuelle Stand in den Gemeinden in Kärnten dargelegt. Daraufhin werden Anforderungen, Herausforderungen, Ziele sowie die Maßnahmen für die Umsetzung veranschaulicht.

3.1. Momentaufnahme im kommunalen Bereich

Im österreichischen Bundesland Kärnten gibt es 132 Gemeinden. Diese Kommunen haben etliche Aufgaben, welche meist als Arbeitsabläufe durchgeführt werden. Eine Aufgabe hat somit nicht nur eine Handlung, sondern besteht aus mehreren Arbeitsschritten, welche Großteils im Gesetz verankert sind. Die gesetzlich vorgeschriebenen Handlungen werden bis dato bei Bedarf in den Kodizes nachgeschlagen. Arbeitsabläufe wurden nur in wenigen Gemeinden schriftlich festgehalten, wobei dies nicht in Absprache mit anderen Gemeinden geschah. Somit arbeiten alle 132 Gemeinden täglich unabhängig voneinander mit ihren eigenen Abläufen. Die Tätigkeiten, welche in den Kommunen durchgeführt werden, müssen stets rechtskonform sein. Manche Fälle kommen in Gemeinden täglich vor, andere dafür nur alle paar Jahre. Bei Letzteren besteht daher oftmals Unwissenheit, Gemeindemitarbeiter müssen sich Informationen dazu aus dem Gesetzestext, alten Unterlagen und Mitschriften heraussuchen, was zu Fehlern und somit auch zu einem Rechtsverfahren führen kann. Erkenntnisse, die durch dieses Verfahren gewonnen wurden, werden jedoch nirgendwo festgehalten, sodass das bestehende Wissen, mit ausscheiden der zuständigen Person aus dem Dienst, wieder verloren geht. Neue Mitarbeiter können diese Informationen niemals vollständig erlangen, der Umfang an Arbeitsabläufen, oder auch Prozesse genannt, ist unüberschaubar. Bislang war die einzige Möglichkeit, sich Abläufe durch „Learning by doing“ zu verinnerlichen. Die einzige Unterstützung, die Gemeindemitarbeiter dabei bekommen können, ist eine Musterdatenbank, in welcher sie allgemein gültige Formulare herunterladen können. Diese helfen jedoch nicht bei der Durchführung der Tätigkeiten, sondern beschleunigen lediglich den bürokratischen Aufwand. Auch für den Bürger stellt das derzeitige System eine Belastung dar, da es keine Gleichheit unter den Gemeinden gibt. Verfahrenswege können daher in zwei Gemeinden unterschiedlich aussehen. Diese Momentaufnahme zeigt, dass es in den Gemeinden dringend Aufholbedarf in Bezug auf das kommunale Prozessmanagement gibt.

Aber auch in Punkto Digitalisierung bedarf es an Weiterentwicklung in den Kommunen. Die staatlichen Organisationen stehend weltweit zunehmend unter Druck. Die Erwartungen an eine schnelle und qualitativ hochwertige öffentliche Dienstleistung steigen, genauso wie auch deren Komplexität, stetig an. In den letzten Jahren wurden zwar immer wieder Bereiche erneuert, allerdings entsprechen diese Änderungen noch nicht dem aktuellen technischen Stand. Beispielsweise wurde der digitale Akt eingeführt. Trotzdem müssen Dokumente noch zusätzlich händisch ausgefüllt und abgelegt werden, sodass diese Digitalisierung den Mitarbeitern zusätzliche Arbeit, anstatt einer Arbeitserleichterung gebracht hat. Oft wird daher seitens Wirtschaft und Politik verlangt, Aufgaben außerhalb der Kernkompetenzen der Gemeinden zu privatisieren.⁴⁰

3.2. Anforderungen

Um große Projekte erfolgreich und qualitativ hochwertig umsetzen zu können, kann die Durchführung eines Requirements Engineering helfen. Dabei werden die Anforderungen so formuliert, dass sowohl Auftraggeber und Anwender als auch IT-Experten von denselben Dingen sprechen. Dafür muss der Projektleiter die unterschiedlichen Beteiligten identifizieren: wer entscheidet, wer nutzt und unter welchen Bedingungen kommt die Software zum Einsatz. Zudem können Ziele und Details des Projektes besser eingeschätzt und Anforderungen in „muss“ und „wünschenswert“ eingeteilt werden.⁴¹ Das Requirements Engineering erfordert jedoch viel Übung und sollte daher von einem Experten oder einer Agentur durchgeführt werden. Es ist wesentlich für den Projektverlauf, denn dadurch lassen sich Probleme aus dem Weg schaffen, die das Scheitern des Projektes hervorrufen hätten können. Oftmals werden bei Projekten die Anwender unzureichend in die Planung mit eingebunden, was in unrealistischen Erwartungen und unvollständigen Anforderungen enden kann. Daher sollten sie bei Erstellung eines Anforderungskataloges mit einbezogen werden.⁴²

Requirements Engineering, oder auch Anforderungsmanagement genannt, stellt daher klar, welches Problem mit dem Projekt gelöst werden und in welcher Reihenfolge die dafür notwendigen Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Dabei muss beachtet werden, dass

⁴⁰ Vgl. Becker et al. (2012), S. 143 f.

⁴¹ Vgl. Hoffmann (2015), o.S. (online).

⁴² Vgl. Nowak (o.J.), o.S. (online).

die Anforderungen so festgelegt werden, dass sie auch hochwertig und anwendbar sind. Hierbei sollten folgende Kategorien beachtet werden:⁴³

- Relevanz – Die Anforderungen müssen das Projekt widerspiegeln.
- Eindeutigkeit – Alle Beteiligten müssen die Anforderungen identisch interpretieren.
- Vollständigkeit – Nach Möglichkeit sollte zu Beginn schon an alles gedacht werden.
- Protokollierbarkeit – Teilschritte sollen erfasst und notiert werden können.
- Verifizierbarkeit – Zu Projektende sollen die Anforderungen überprüfbar sein.
- Funktionalität – Wie das System die Arbeitsabläufe des geplanten Umfeldes beeinflussen soll.
- Nicht-Funktionalität – Eigenschaften, die zunächst nicht quantifizierbar sind, erläutern.
- Rahmenbedingungen – Einsatzbereich, Zeit und Budget sollen festgelegt werden.

Zur Realisierung des Prototypens werden Anforderungen an drei verschiedene Bereiche gestellt; Organisation, Mensch und Technik. Von der Organisation wird vorrangig verlangt, dass die Umsetzung des Projektes ermöglicht wird. Abgesehen von der Finanzierung ist dafür die Bereitstellung von Personal zum Erstellen der Prozesse, also Fachpersonal mit Wissen im Bereich der Modellierung und in späterer Folge zur Wartung der Plattform notwendig. Dabei inbegriffen muss die Einbindung von Rechtsexperten sein, welche die Verifizierung der Prozesse durchführen sollten. Zusätzlich Unterstützung des Projektteams, seitens der Organisation, bei der Projektbeantragung, wäre wünschenswert. Selbstverständlich gibt es auch Anforderungen an den Menschen selbst. Damit ist im Folgenden die Person oder Personengruppe gemeint, die hauptsächlich für die Umsetzung des Projektes zuständig wäre. Von dieser Person wird Durchhaltevermögen bei der Umsetzung des Projektes erwartet, da es im Laufe der Verwirklichung auch zu Schwierigkeiten kommen kann. Dies sollte den Projektleiter und sein Team aber nicht davon abhalten weiterzumachen. Zusätzliche Anforderungen sind Wissen in Bezug auf Prozessmodellierung und Erfahrungen mit Projektmanagement. Zuletzt gibt es auch Auflagen für die Technik. Zur Verwirklichung des Projektes wird eine solide IT-Infrastruktur benötigt, in welcher die Plattform reibungslos laufen kann. Zusätzlich sollte zuvor eine stabile Datenbank aufgebaut werden oder ein Anbieter gefunden werden, dessen Softwarelösung alle gewünschten Funktionen enthält. Auch die Anlegung der User wird von der IT erwartet und nimmt bei der Anzahl an Gemeindemitarbeitern viel Zeit in Anspruch.

⁴³ Vgl. Nowak (o.J.), o.S. (online).

3.3. Herausforderungen

„Eine rein funktionale Verwaltungsorganisation besitzt nicht die für moderne Verwaltungsdienstleistungen erforderliche Flexibilität.“⁴⁴ Durch die hierarchischen Führungsstrukturen mit einheitlicher Leitung, gestuften Zuständigkeiten und Befugnissen auf verschiedensten Hierarchieebenen, sowie unterschiedlichster Spezialisierungen mit Abteilungsbildungen, wird die Koordinierung von großen Projekten eine Herausforderung. Die Kommunikationswege zwischen den verschiedenen Ebenen sind lang, was das Treffen von Entscheidungen zu einem sehr intensiven und zeitraubenden Faktor macht. Dadurch können auch redundante Arbeiten nicht vermieden werden.⁴⁵ Die kommunale Landschaft präsentiert sich sehr unterschiedlich. Unter den 132 Gemeinden in Kärnten befinden sich Städte, wie Klagenfurt und Villach, aber auch Kleinstgemeinden, die nur im Verbund ein qualifiziertes Wissensmanagement sicherstellen können. Auch deren Anforderungen an einen Prozess erschließen sich sehr unterschiedlich, was bei der Modellierung beachtet werden muss. Zusätzlich schränkt die Tatsache, dass sich die Tätigkeiten an gesetzliche Vorgaben halten müssen, den Handlungs- und Innovationsspielraum bei der Prozesserstellung ein.⁴⁶ Komplexere Problemstellungen, wie beispielsweise die Erstellung und Einführung einer Datenbank für Prozessabläufe, dürfen auch vor den Verwaltungsgrenzen nicht haltmachen und erfordern zwingend eine Kooperation zwischen den Verwaltungen von zumindest den Gemeinden und dem Land, wenn nicht sogar auch dem Bund. Durch die Einrichtung eines Verwaltungsübergreifenden Dienstleistungszentrum können gemeinsame Aufgaben effizienter und effektiver erledigt werden. Dadurch könnten die Verwaltungskosten gesenkt und die Qualität der Dienstleistung gesteigert werden. Prozessorientiertes Handeln erfordert auch eine angemessene IT-Unterstützung. Die meisten in den Verwaltungen eingesetzten Systeme unterstützen die Prozessorientierung jedoch nicht. Neue, moderne Softwarelösungen sind dagegen auf eine durchgängige und effiziente Unterstützung der Prozesse ausgerichtet. Zusätzlich werden angepasste Lösungen auf komplexe Problemstellungen angepasst. Entscheidend für eine erfolgreiche Transformation der Verwaltungen wird auch der Einsatz von neuen Technologien sein. Dennoch stehen weiterhin die Doppelarbeit wegen mehrfacher Zuständigkeit, hohe Kosten wegen Ineffizienz, Datenredundanzen wegen

⁴⁴ Becker et al. (2012), S. 145.

⁴⁵ Vgl. Becker et al. (2012), S. 145.

⁴⁶ Vgl. Tochtermann/Andlinger (2008), S. 201.

fehlender Vernetzung und ähnliche Probleme, einer verbesserten Datenqualität und der Beschleunigung von Abläufen im Wege.⁴⁷

Abgesehen von den Herausforderungen, welche innerhalb der Verwaltungsorganisation selbst entstehen können, kann auch das Management von großen Projekten im kommunalen Bereich eine Erschwernis werden. Mehr denn je zuvor sind Kommunen heute einem ständigen technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel ausgesetzt. Um damit umgehen zu können, müssen sie ihre Entwicklungsprozesse bewusst planen und realisieren. „Die Komplexität von Entwicklungen verlangt fach- und bereichsübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit und oft auch den Wegfall hierarchischer Schranken.“⁴⁸ Daher ist es oft am sinnvollsten, eine Projektgruppe zu gründen, welche flexibel genug ist, um die Anforderungen erfüllen zu können. Eine solche Gruppe zusammenzustellen kann herausfordernd sein. Jemanden zu finden, der die Verantwortung für diese Gruppe übernimmt, kann verglichen dazu jedoch unmöglich erscheinen. Vor allem im kommunalen Bereich wird die Suche nach einer verantwortlichen Person durch die festgefahrenen Strukturen erschwert.⁴⁹

Im Prinzip wird mit der Erstellung einer Prozessdatenbank ein Wissensmanagement durchgeführt. Wissen wird dabei bewusst identifiziert, generiert, erworben, geteilt, angewendet und gespeichert. Dies wird dann in einem eigens dafür geschaffenen Umfeld dargestellt, aus dem heraus die Mitarbeiter es dann für Aufgaben verwenden können. Dabei sollte jedoch beachtet werden, dass mittels Informationstechnologien nur explizites Wissen verwaltet werden kann. Für die Verarbeitung von implizitem Wissen, also jenes von dem die Mitarbeiter ad hoc nichts wissen, ist zuvor eine Explikation notwendig. Zum Explizieren von implizitem Wissen eignen sich Arbeitsweisen wie beispielsweise das Debriefing. Dabei wird nach Beendigung einer Arbeit eine strukturierte Analyse durchgeführt und die gewonnenen Erkenntnisse festgehalten. Die komplette Erwerbung des bestehenden Wissens, bei 132 Gemeinden mit etlichen Mitarbeitern stellt eine große Herausforderung dar und scheint fast unmöglich. Bereits die Erfassung des expliziten Wissens bedarf einer genauen Planung und einem Regelwerk, mit Definitionen von Wissen und Prozessen. Nur so kann sichergestellt werden, dass zumindest die Hauptprozesse niedergeschrieben

⁴⁷ Vgl. Becker et al. (2012), S. 148 ff.

⁴⁸ Bauer (2018), S. 51.

⁴⁹ Vgl. Bauer (2018), S. 51 f.

wurden. Die Erweiterung durch Nebenprozesse wird dann mit der Zeit erfolgen und durch Erfahrungswerte der User entstehen können.⁵⁰

3.4. Ziele

Der Aufbau einer Referenzdatenbank zur Prozessmodellierung und -optimierung im kommunalen Umfeld setzt sich als Ziel die Erstellung einer, für die Nutzer kostenlosen, Intranet-Plattform, um die Prozessabläufe innerhalb der Gemeinden zu erfassen. Die Prozessdatenbank bildet die technische Grundlage, um Wissen zu den Prozessen nachschlagen, austauschen, sich selbst verinnerlichen oder anwenden zu können. Dies gilt insbesondere für Bürgermeister, Amtsleiter und alle anderen Mitarbeiter der Gemeinden. Die Ziele, welche durch die Erstellung einer solchen Plattform erreicht werden möchten, sind in den folgenden Kapiteln näher erläutert.

3.4.1. Wissensmanagement

„Kommunale Verwaltungen sind insbesondere gegenüber den Bürgern und Institutionen, aber auch nach innen hin Informationsdienstleister.“⁵¹ Wissen ist daher eines der höchsten Güter innerhalb einer Gemeinde und von großer Bedeutung. Die Aufgaben der Kommunen können noch so verschieden sein, eines haben sie immer gemeinsam: Wissen ist zu ihrer Bewältigung erforderlich. Die Intensität von Wissen ist in den einzelnen Gemeinden jedoch unterschiedlich ausgeprägt, je nach Aufgabengebieten ist dies auch von der Region abhängig. Was zur Folge hat, dass es nicht überall Experten in jedem Bereich gibt. Es wäre also sinnvoll, bestimmte Aufgabenbereiche zu bündeln und diese von Experten bearbeiten zu lassen, um eine bestmöglich ausformulierte Sammlung an Prozessdaten zu haben, welche dann von allen Gemeinden genutzt werden kann.⁵² Bestehendes Wissen zu erfassen, aufzubereiten und den Gemeindemitarbeitern zur Verfügung zu stellen ist daher das Ziel der Referenzdatenbank. Die Gemeindemitarbeiter sollten einen leichten Zugang zu dem, für eine effiziente Aufgabenerledigung benötigtem, Wissen haben. Zusätzliche sollte das Wissen von Personen, die aus dem Dienst ausscheiden, nicht verloren gehen. Auch neue Mitarbeiter hätten einen Vorteil durch die Erstellung einer Prozessdatenbank. Sie könnten daraus Informationen beziehen und sich auf ihre zukünftige Arbeit, sowie auf

⁵⁰ Vgl. Tochtermann/Andlinger (2008), S. 198 f.

⁵¹ Tochtermann/Andlinger (2008), S. 197.

⁵² Vgl. Auinger/Buchhester (2006), S. 145.

bevorstehende Prüfungen, vorbereiten. Damit könnten sowohl die Kommunikation und Transparenz als auch die Produktivität und Qualität der kommunalen Dienstleistung gesteigert werden, was sich nicht zuletzt auch positiv auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse auswirkt. Wissen hat sich in den letzten Jahren immer mehr zu einer äußerst Bedeutenden Ressource in den Unternehmen entwickelt. Der Wert von Unternehmen kann nicht mehr nur nach den bis dato üblichen Faktoren Kapital und Arbeit festgelegt werden, sondern auch nach dem Wissensstand der Mitarbeiter. Im öffentlichen Sektor standen die Mitarbeiter immer schon im Mittelpunkt, was die Faktoren Kapital und Arbeit hier wegfallen lässt. Unerlässlich Bestandteil der Kommunen ist also das Wissen, welches durch ein Wissensmanagement gesichert werden muss. Dies ist das Vorhaben der Referenzdatenbank.⁵³

3.4.2. Rechtssicherheit

Eines der wichtigsten Ziele ist die Rechtssicherheit. Das würde im Falle der Prozessdatenbank bedeuten, dass alle dargestellten Prozesse rechtlich korrekt sind. Der Anwender würde somit die Garantie erhalten, dass wenn er seine Tätigkeit nach der Abfolge des Modelles durchführen würde, er rechtlich keine Schwierigkeiten zu befürchten hätte. Die Vergabe solch einer Rechtssicherheit würde für die Gemeinden absolut Sinn ergeben. Derzeit kommt es hin und wieder zu Gerichtsverfahren, da eine Vorgehensweise nicht korrekt war. Aus solchen Fehlern könnte zukünftig gelernt werden. Eine Kommunikationsfunktion bei den einzelnen Prozessen könnte den Usern die Möglichkeit geben, Erfahrungen mit andern auszutauschen und so Prozesse zu optimieren. Die Vergabe der Rechtssicherheit hingegen könnte etwas komplizierter werden. Dafür müsste eine Gruppe geschaffen werden, die sich damit beschäftigt. Dafür würden drei verschiedene Personengruppen in Frage kommen; externe Juristen, Juristen der Gemeinden oder die für Gemeinden zuständige Abteilung des Landes. Diese Gruppe hat die Aufgabe, jeden Prozess zu kontrollieren und sicherzustellen, dass die Abbildungen der Arbeitsschritte dem Gesetz entsprechen.

⁵³ Vgl. Tochtermann/Andlinger (2008), S. 197 ff.

3.4.3. E-Government

E-Government beschreibt die Durchführung von Verwaltungsaufgaben mit Hilfe von elektronischen Informations- und Kommunikationstechniken. Es soll einerseits helfen, effizientere Services anzubieten und andererseits die Beziehung zwischen Bürgern und der Verwaltung verbessern. Ein weiteres Ziel von E-Government ist die Vereinfachung von internen Abläufen innerhalb der Kommunen. Es ist aber kein neues Konzept, sondern entstand aus dem Internet-Hype 1999 bis 2001. Eine Revolution ist in den Anfangsjahren jedoch ausgeblieben. Dennoch begann mit diesem Hype eine kontinuierliche Entwicklung, mit der sich eine Neuausrichtung der öffentlichen Verwaltung ergeben hat. Digitalisierungen im öffentlichen Sektor durchzuführen ist aufwendiger als in der Privatwirtschaft, denn die Phasen der Projektumsetzung gestalten sich aufwendiger. Daher kann der kommunale Bereich nicht gleich auf mit dem aktuellen Stand der Technik sein. Jedoch treiben ständig neu aufkommende Projekte auch den öffentlichen Sektor in die richtige Richtung. Ein digitales Prozessmanagement wäre genau solch ein Projekt, welches die Kommunen digital spürbar aufrüsten würde.⁵⁴

3.4.4. Einheitlichkeit und Einfachheit

Die Zielsetzung Einheitlichkeit und Einfachheit bringt zwei große Vorteile mit sich. Die Vereinfachung der Gemeindearbeit und die Kompetenzerweiterung für Fachabteilungen. Durch die Prozessdatenbank kann der Alltag der Gemeindemitarbeiter wesentlich verbessert werden. Arbeitsabläufe müssten nicht mehr mühsam aus alten Unterlagen oder dem Gesetzestext erarbeitet werden, sondern könnten mittels einfacher Schlagwortsuche abrufbar sein. Durch eine Kompetenzerweiterung kann die Qualität der Gemeindedienstleistung zusätzlich erhöht werden. Durch die Einheitlichkeit können Fachabteilungen ihr Wissen miteinander vergleichen und austauschen und so ihren fachlichen Horizont erweitern. Auch der Wechsel von Mitarbeitern in eine andere Gemeinde würde somit reibungsloser und mühelos möglich sein, da die Durchführungsart generalisiert wäre. Die Einheitlichkeit würde zusätzlich einen Vorteil für den Bürger schaffen, da auch er als Antragsteller in jeder Gemeinde den gleichen Ablauf hätte, falls er seinen Wohnort geändert hat. Die Einheitlichkeit würde also sowohl den Kommunen intern als auch extern einige Vorteile bringen und die Arbeit vereinfachen.

⁵⁴ Vgl. Eixelsberger (2008), S. 91 ff.

3.4.5. Benchmarking

Unter Benchmarking wird der Vergleich von Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen mit anderen Unternehmen oder Organisationen verstanden. Dadurch sollen Leistungslücken geschlossen werden. Es ist ein Instrument der Wettbewerbsanalyse und soll dabei helfen festzustellen, ob und warum Unterschiede zwischen den zwei Parteien bestehen und welche Verbesserungsmöglichkeiten es gibt. Dafür werden die Vergleichsobjekte ausgewählt und eine Organisation bestimmt, mit der es verglichen werden soll. Nach Feststellung der Leistungslücken werden Verbesserungsschritte eingeleitet. Benchmarking könnte bei der Erstellung einer Prozessdatenbank hilfreich sein. Wird der gleiche Prozess aus zwei verschiedenen Gemeinden miteinander verglichen, so können Leistungslücken sichtbar gemacht werden. Durch Ausbesserung dieser, kann ein Prozess in die Datenbank eingetragen werden, der effizienter anwendbar wäre.⁵⁵

3.5. Maßnahmen

Die Umsetzung eines solch großen Projektes bedarf einer umfassenden Planung im Vorhinein. Dazu ist die Gründung einer Projektgruppe unumgänglich. Sämtliche organisatorischen Tätigkeiten sollten durch sie durchgeführt werden. Es sollte darauf geachtet werden, dass die Anforderungen gänzlich erfüllt werden und möglichst viele Ziele mit eingebunden werden. Sowohl die technische Umsetzung als auch jene der Prozesserfassung und -modellierung sind wesentlich für die Realisierung. Um Prozesse vollständig abbilden zu können, kann dabei das Fünf-Schichten-Modell zur Realisierung von Geschäftsprozessen verwendet werden. Die Bedeutung der fünf Ebenen wird im folgenden Abschnitt kurz erläutert.⁵⁶

3.5.1. Ebene 1 - Zielsetzung und Strategie

Es ist wichtig, sich vor Beginn der Projektarbeit genau mit dem Sinn des Vorhabens zu beschäftigen und Ziele zu setzen, wie dies bereits im vorherigen Kapitel beschrieben wurde. Zudem sollte ein Strategiemodell ausgewählt werden, nachdem vorgegangen werden soll. Dazu sollte auch der Prozesstyp festgelegt werden. Dadurch kann ein vollständiges Konzept erarbeitet werden, bei dem der Prozesstyp mit der Strategie zusammenpassen muss, Kennzahlen zu den Zielen zugeordnet werden und die Kennzahlen dann wiederum

⁵⁵ Vgl. Wübbenhorst (2018), o.S. (online).

⁵⁶ Vgl. Obermeier et al. (2014), S. 19.

mit der Strategie in Beziehung stehen. Am Ende kann mit diesem Konzept der Erfolg der Ziele und somit des Projektes gemessen werden.⁵⁷

3.5.2. Ebene 2 - Planung und Vorgehen

Planung und Vorgehen der Ebene Zwei können auch unter Projektmanagement zusammengefasst werden. Dies lässt sich wiederum in fünf Phasen unterteilen:

- **Phase 1: Projekte beantragen**

Beim Erschaffen von Planungsvoraussetzungen werden zunächst die Ziele herausgearbeitet und danach das Projektbudget festgelegt, welches der Projektplanung zur Verfügung steht. Anschließend werden hierarchiestrukturelle Aspekte, wie die Wahl von Projektleiter und den -mitarbeitern festgelegt. Essenziell für die Projektplanung ist der Meilensteinplan, welcher die Teilziele, die funktionalen Zuständigkeiten, die Aufgabenplanung und die Zeitdauern abbildet. Der Planungsabschluss besteht darin, die Planungsschritte mit dem Projektbudget gegenüberzustellen und zu prüfen, ob der finanzielle Verfügungsrahmen eingehalten werden kann. Ist dies der Fall, so kann ein Projektantrag erstellt werden.⁵⁸

- **Phase 2 und 3: Projekte genehmigen und durchführen**

Bei Projekten, die eine gewisse Größe erreicht haben, sollte besonders darauf geachtet werden, die Mittel und personellen Ressourcen klar zu definieren, um keinen Misserfolg zu erlangen. Bei der Genehmigung von Organisationsprojekten, sollte auf Professionalität der Projektplanung und auf Sinnhaftigkeit des Vorhabens geprüft werden. Ist dies alles bedacht worden, so kann mit der Durchführung begonnen werden. Dabei sollte nicht darauf vergessen werden, den Projektfortschritt zu dokumentieren, um Rückmeldungen erhalten zu können.⁵⁹

- **Phase 4: Projektergebnisse bewerten**

Zur Bewertung der Ergebnisse können verschiedene Methoden angewendet werden. Je nach Tätigkeit des Projektes kann dies notwendig oder überflüssig sein. In vielen Institutionen ist die Anwendung dieser Methoden formalisiert. Zum Bewerten der

⁵⁷ Vgl. Obermeier et al. (2014), S. 39.

⁵⁸ Vgl. Bokranz/Kasten (2003), S. 417 f.

⁵⁹ Vgl. Bokranz/Kasten (2003), S. 421 f.

Entwicklung einer Referenzdatenbank wären drei Bewertungsverfahren sinnvoll. Der Produktivitätsnachweis, er zeigt die Effizienz des Einsatzes von Personal und Ressourcen. Das Wirtschaftlichkeitskalkül, welches die Angemessenheit der Kosten aufzeigt. Und die Nutzwertanalyse, welche die Nutzenstiftung von Projektergebnissen veranschaulicht.⁶⁰

- **Phase 5: Projekt Controlling**

Das Projekt Controlling soll Abweichungen und Ungereimtheiten zu einem Zeitpunkt feststellen, an dem noch Korrekturmaßnahmen möglich wären. Dafür ist eine geordnete Berichterstattung erforderlich. Es wird in regelmäßigen, zuvor festgelegten, Abständen durchgeführt, um sowohl Fehlerquellen zu eliminieren als auch jederzeit den Projektstand zu kennen. Somit kann nachvollzogen werden, ob Zeit- und Budgetplan eingehalten wurden. Dabei werden sowohl positive als auch negative Effekte aufgezeigt, die für künftige Projekte als Lerneffekte genutzt werden können.⁶¹

3.5.3. Ebene 3 - Modell und Beschreibung

Modellierung und Beschreibung der Prozesse erfordern Kenntnisse der Prozessmodellierung. Diese wurden bereits in Kapitel 2.2 erläutert. Zusätzlich sollte festgelegt werden, wie genau ein Prozess modelliert werden soll. Die Feinheit der Ausprägung hat Auswirkungen auf die spätere Anwendung. Im kommunalen Bereich ist darauf besonders viel Wert zu legen, da es durch die unterschiedlichen Gemeindegrößen auch unterschiedliche Anforderungen an die Abbildung der Prozesse gibt. Um ein Modell erstellen zu können, sollte zuvor noch eine Modellierungssprache ausgewählt werden. Je nach Anforderungen kann aus mehreren, welche in Kapitel 2.3 aufgezeigt wurden, gewählt werden. Dabei können dann noch eigens erstellte Kriterien helfen, das Modell an die Anforderungen anzupassen, sodass es zur Modellierung und in späterer Folge dann auch zur Interpretation klare Regeln gibt.⁶²

3.5.4. Ebene 4 - Test und Plausibilisierung

In den meisten Fällen wird der beschriebene Prozess unmittelbar im IT-System abgebildet und erst am lauffähigen System getestet. Doch unzureichende Modellierung und

⁶⁰ Vgl. Bokranz/Kasten (2003), S. 423.

⁶¹ Vgl. Bokranz/Kasten (2003), S. 439.

⁶² Vgl. Obermeier et al. (2014), S. 20.

Prozessbeschreibung können in unvollkommener Funktionalität enden. Dies würde sich auch auf die Anwendung und Akzeptanz der Prozesse negativ auswirken. Um einen Prozess zu verifizieren, reicht die visuelle Betrachtung oftmals nicht aus. Die Testmethode „Prozess erlebbar machen“ beschäftigt sich damit, dass der Prozess mit den beteiligten Personen und dem IT-System validiert wird.⁶³ Dies kann durch verschiedene Techniken ermöglicht werden. Beispielsweise kann eine Simulation oder ein Walk-Through erstellt werden, sodass die User den Prozess durch Anwendung kennenlernen und somit Fehler identifizieren können. Wichtig wäre zuvor noch, die Zielgruppe zu identifizieren, um mit den richtigen Personen den Test durchführen zu können.⁶⁴

3.5.5. Ebene 5 - Organisatorische und technische Implementierung

Grundsätzlich wichtig bei der Implementierung ist ein gutes Arbeitsklima, sodass es zu einem erfolgreichen Ergebnis kommen kann. Die Übertragung des beschriebenen und vielleicht sogar verifizierten Prozesses liegt an der IT-Abteilung, die den Prozess nur so umsetzen kann, wie sie ihn verstanden hat. Die Kommunikation zwischen den Fachbereichen und der IT-Abteilung ist hierbei also fundamental. Die Implementierung im organisatorischen Bereich befasst sich mit der Aufbauorganisation des Unternehmens beziehungsweise der Organisation. In der Regel werden die Aufgaben eines Prozesses in verschiedenen Organisationseinheiten durchgeführt. Beispielsweise geht ein Antrag in einer Kommune durch mehrere Ebenen, bis er zur verantwortlichen Person gelangt. Daher muss bei der Einführung der Prozesse jede Beschreibungsform von Subjekten, Aufgaben und Objekten so formuliert werden, dass sie eindeutig ist.⁶⁵

Bei der Einbettung der Prozesse in das IT-System ist zu beachten, welches System gewählt wurde. Je nach System gibt es unterschiedliche Parameter, die eingegeben werden müssen. Daran orientieren sich die Anforderungen an die Fachabteilung, welche die Prozesse aufbereitet. Die Anforderungsbeschreibung ist dann jedoch noch kein Bestandteil des Referenzmodells, sondern lediglich eine erforderliche Vorarbeit. Daraufhin kann mit einer subjektorientierten Modellierung begonnen werden, welche durch die IT-Abteilung durchgeführt wird. Nach Erstellung des Prozessmodells kommt es bestenfalls zur

⁶³ Vgl. Obermeier et al. (2014), S. 20.

⁶⁴ Vgl. Obermeier et al. (2014), S. 95.

⁶⁵ Vgl. Obermeier et al. (2014), S. 97 f.

Validierung der Fachabteilungen, die das Rollenverhalten der am Prozess Beteiligten und den Prozessverlauf über das Internet, mit Hilfe eines Reviewprozesses überprüfen.⁶⁶

4. Empirie

4.1. Zusammenfassung

Im Rahmen des KPM Projektes ergab sich die Gelegenheit, dass die Verfasserin ein Praktikum im Gemeinde Servicezentrum des Landes Kärnten bekam. Dadurch konnte nach Beendigung des Projektes innerhalb der Lehrveranstaltung noch weiter an der Umsetzung gearbeitet werden. Im Zuge des Praktikums bekam sie die Aufgabe, Amtsleiter und Stakeholder über das Projekt zu befragen. Dies ließ sich gut mit dieser Arbeit in Verbindung bringen. Somit wurden die zehn Interviews zum Empirischen Teil der Arbeit in Kooperation mit dem Gemeinde Servicezentrum durchgeführt. In den folgenden Unterkapiteln wird die Durchführungsmethode und das Ziel dieser Interviews beschrieben. In Abschnitt 6.4 wurden die Interviews ausgewertet und im darauffolgenden Abschnitt interpretiert.

4.2. Ziele

Ziel der Befragungen war es, herauszufinden wie ein Prozessmanagement für die Gemeinden in Kärnten aussehen sollte. Einerseits sollten damit Fragen beantwortet werden, die zu diesem Zeitpunkt noch offen waren, andererseits stellen die Antworten eine Art Sicherheit für die Projektgruppe dar, die dadurch Referenzen bei den Entscheidungsinstanzen vorweisen konnte. Die Befragungen wurden am Beginn des Projektes durchgeführt, um zusätzlich klare Projektziele definieren zu können. Die wichtigsten Thematiken, die in Erfahrung gebracht werden sollten, waren die Strukturierung und Auswahl der Prozesse, die Zuständigkeiten, der Mehrwert und die persönliche Meinung. Durch die Frage nach der Strukturierung sollte festgestellt werden, ob in den Gemeinden das Aktenplanbuch verwendet wird. Dies wäre durch ihr numerisches System leicht zu implementieren und würde sich als Prozesslandkarte leicht darstellen lassen. Eine Frage nach der Auswahl der Prozesse könnte erforschen, welche Art von Prozessen abgebildet werden sollten und in welcher Form. Da die Zuständigkeiten zum Zeitpunkt der Erstellung des Fragekataloges noch nicht feststanden, waren Informationen dazu sehr

⁶⁶ Vgl. Obermeier et al. (2014), S. 113 ff.

hilfreich für den weiteren Prozessverlauf. Es galt festzustellen, welche Personen für das Projekt, die Modellierung und die Rechtssicherheit verantwortlich sein werden. Weiters sollte der Mehrwert ermittelt werden, den die Gemeinden durch die Einführung einer Prozessdatenbank haben werden. Die Ergebnisse davon sind vor allem für die Kapitalgeber von hohem Interesse. Die Frage nach der persönlichen Meinung der Befragten wurde ebenfalls mit in den Katalog aufgenommen, um das Projekt aus einem anderen Blickwinkel betrachten zu können, um neue Ansichten zu erhalten oder Fehlerquellen finden zu können.

4.3. Methodenbeschreibung

4.3.1. Erhebungsinstrumente

Zur Untersuchung der Daten wurde das Experteninterview ausgewählt. Zur Erreichung der gesetzten Ziele ist diese qualitative Forschungsmethode gegenüber den quantitativen Methoden im Vorteil. Die quantitativen Forschungsmethoden beschäftigen sich mit der Ermittlung von Mengen, Häufigkeiten und statistischen Zusammenhängen. Dies kann hier aber nicht angewendet werden, da zum Projekt nur wenig bekannt ist und es sich erst am Anfang befindet. Es gibt keine vergleichbaren Projekte innerhalb Österreichs. Es wurde daher die qualitative Methode gewählt, die sich mit einzelnen Aussagen beschäftigt. Zu den Einsatzgebieten dabei zählen Qualitative Interviews, Gruppendiskussionen, Beobachtungen, Indirekte psychologische Verfahren, Inhaltsanalysen, Dokumentenanalysen und Soziale Experimente. Qualitative Methoden versuchen psychologische und soziologische Zusammenhänge zu verstehen, erkennen und beschreiben. Dabei werden keine Parameter erhoben, sondern nur nach dem Warum gefragt und dann die Ergebnisse interpretiert. Typisch dafür ist eine gezielte Stichprobenauswahl. Dadurch ist die Anzahl der Befragten zwar tendenziell weniger, doch das ist in solchen Fällen gewollt. Es soll induktiv gearbeitet werden. Bei der Induktion wird ein Schluss vom Besonderen zum Allgemeinen gezogen. Der Einzelfall steht im Vordergrund und wird tiefgründig analysiert. So werden aus den Einzelfällen allgemeine Aussagen, oder auch Hypothesen genannt, entwickelt.⁶⁷

Da zu Beginn noch nicht feststand, welche Organisationen an dem Projekt überhaupt beteiligt sein werden, erschien es ideal, verschiedenste Personen nach ihrer Meinung zu dem bevorstehenden Projekt zu befragen. Dafür wurden drei Interviewfragebögen erstellt. Einer für Amtsleiter von Gemeinden, welche die Zielgruppe des Projektes sind, da sie das

⁶⁷ Vgl. Kepper (2000), S. 161 ff.

Programm in Zukunft nutzen könnten. Ein Bogen für die Teilnehmer an der Versuchsreihe zu Beginn des Projektes, da diese schon mit dem System zu tun hatten und so zum Programm und der Prozesserstellung ihre Meinung abgeben konnten. Der dritte Bogen war für Stakeholder, die indirekt an dem Projekt beteiligt sein könnten. Die Fragen dabei waren grundlegend gleich und unterscheiden sich nur in ein paar Spezifikationen, die nur die jeweilige Gruppe beantworten konnte.

4.3.2. Ergebnisauswertung

Bei der Ergebnisauswertung wurde nach den sieben Schritten von Mayring vorgegangen. Dazu wurden nach Erstellung des Fragebogens, anhand der Fragen, Kategorien gebildet. Diese stellen die Oberkategorien dar. Nach Durchführung der Interviews, wurden die Audiodateien transkribiert. Dies wurde unter folgenden Transkriptionsregeln durchgeführt:⁶⁸

- Die Transkription erfolgte wörtlich, das bedeutet, ein Dialekt wurde ins Hochdeutsche übersetzt.
- Syntaktische Fehler im Satzbau wurden übernommen. Wortschleifungen hingegen wurden an das Schriftdeutsch angepasst.
- Erfolgte ein Satzabbruch durch die Zielperson oder den Interviewten, wurde dieser durch drei Punkte ... dargestellt.
- Zu Gunsten der Lesbarkeit wurde die Interpunktion geglättet. Das bedeutet, bei kurzem Senken der Stimme wurde ein Punkt gesetzt. War die Betonung nicht eindeutig, wurde ebenfalls eher ein Punkt gesetzt als ein Komma. Wichtig war, dass die Sinneinheiten beibehalten wurden.
- Bei Satzabbruch oder Themenwechsel wurde zu Gunsten der Verständlichkeit der Satz vervollständigt.
- Besonders betonte Wörter und Äußerungen werden durch GROSSSCHREIBUNG gekennzeichnet
- Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten Person und des Interviewers, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa wie lachen oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert.

⁶⁸ Vgl. Dresing/Pehl (2015), S. 21 ff.

- Pausen werden je nach Länge durch Auslassungspunkte in Klammern markiert. Hierbei steht (.) für circa eine Sekunde, (..) für circa zwei Sekunden, (...) für circa drei Sekunden und (Zahl) für mehr als drei Sekunden.
- Inhaltlich nicht relevante Aussagen oder solche, die unverständlich waren, wurden nicht transkribiert. Die Stelle wurde mit eckigen Klammern markiert [...].
- Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile. Am Ende eines längeren Absatzes werden Zeitmarken eingefügt.
- Aus Datenschutzgründen wird die interviewende Person durch ein „I:“, die befragte Person durch ein „B:“ gekennzeichnet.

Nach der Verschriftlichung der Interviews wurden einzelne Textstellen den zuvor gebildeten Kategorien zugeordnet. Befand sich eine interessante Aussage im Transkript, welche sich nicht zu einer der Oberkategorien zuordnen lies, so wurden induktiv Unterkategorien gebildet. Am Ende der Zuordnung standen folgende Kategorien fest:

- 1) Persönliche Meinung zum Projekt
- 2) Struktur und Ordnung der Prozesse
- 3) Verwendung des Aktenplanbuches
- 4) Prozesse, die eingepflegt werden sollten
- 5) Akzeptanz der Mitarbeiter dem System gegenüber
 - a) Voraussetzungen für die Akzeptanz
- 6) Nutzung der Plattform
 - a) Voraussetzungen für eine intensive Nutzung
- 7) Vorteile der Plattform
- 8) Risiken und Gefahren
- 9) Aktive Mitarbeit am Projekt
 - a) Zuständigkeit
 - b) Prozess Bereiche
 - c) Rechtssicherheit
 - d) Modellier-Erfahrungen
- 10) Erwartungshaltungen
- 11) Anregungen

Die Textpassagen wurden demnach den Kategorien zugeteilt und in verkürzter, sinnvoller Version in eine Tabelle eingetragen. Nach Durchführung und Auswertung der Interviews gab es demnach in dieser Tabelle 17 Tabellenblätter mit den Aussagen der Interviewpartnern zu den jeweiligen Kategorien.

4.3.3. Personenauswahl

Es wurden drei „Personengruppen“ befragt. Die erste Gruppe war jene der Amtsleiter und Gemeindemitarbeiter, welche schon am Beginn des Projektes mit den Studenten Prozesse entwarfen. Die Gruppe wird als *Projektteilnehmer* bezeichnet. Von den zehn Personen, die an der Modellierung der Testprozesse beteiligt waren, erklärten sich sechs Personen dazu bereit, ein Interview zu geben. Diese Personen hatten schon mit der Prozessmodellierung zu tun und wussten schon ungefähr, wie die Plattform aussehen könnte. Dadurch konnten sie auch ein Feedback dazu geben und ihre eigene Meinung zur detaillierteren Umsetzung mit einfließen lassen. Die zweite Gruppe, wird im Folgenden als *Gemeinde* bezeichnet, war jene der Amtsleiter und Gemeindemitarbeiter, welche nicht an dem Projekt teilgenommen haben und somit noch keine Vorkenntnisse hatten. Dazu haben sich zwei Personen bereit erklärt, welche von am Projekt teilnehmenden Amtsleitern empfohlen wurden. Sie hatten einen anderen Blickwinkel auf das Projekt, da sie keine Einzelheiten kannten und somit „Außenstehende“ waren. Die dritte Gruppe, benannt nach den Personen, welche befragt wurden; *Stakeholder*, also jene, die auch von der Umsetzung profitieren würden, aber zusätzlich noch weitere Funktionen, außer die der Amtsleitung überhaben. Auch in dieser Gruppe erklärten sich zwei Personen dazu bereit, ein Interview zu geben.

Tabelle 1 - Überblick der Interviewten

ID	Position	Geschlecht	Interviewdauer	Personengruppe
Interview 1	Amtsleiter	Männlich	22:18 min	Gemeinde
Interview 2	Amtsleiter	Männlich	13:17 min	Stakeholder
Interview 3	Amtsleiter	Männlich	29:57 min	Projektteilnehmer
Interview 4	Amtsleiter Stv.	Weiblich	13:22 min	Projektteilnehmer
Interview 5	Leiter Baubehörde	Männlich	21:46 min	Projektteilnehmer
Interview 6	Amtsleiter	Männlich	06:57 min	Projektteilnehmer
Interview 7	Amtsleiter	Männlich	31:06 min	Projektteilnehmer
Interview 8	Amtsleiter	Männlich	10:58 min	Projektteilnehmer
Interview 9	Amtsleiter	Männlich	17:04 min	Stakeholder
Interview 10	Stadtamtsdirektorin	Weiblich	14:56 min	Gemeinde

4.3.4. Einschränkungen

Herausforderungen bei Experteninterviews liegen teilweise bei den Experten. Es passiert immer wieder, dass der Interviewpartner während des Interviews abschweift und die gestellte Frage somit nicht ausreichend beantwortet. Dadurch kommt es auch zu viel Information, die für die Beantwortung der Fragen und somit für das Erreichen der gesetzten Ziele nicht notwendig ist. Zusätzlich kann es vorkommen, dass ein Experte in einem Fachgebiet wenig Erfahrung hat und die Fragen somit nicht ausreichend genug beantworten kann. Dies kann aber die Interviewführerin nicht beurteilen, da sie selbst keine Expertin ist, daher können die Ergebnisse davon eingeschränkt werden.

Außerdem konnten zum Ende der Befragungen hin die Interviews wegen der Corona-Krise nur mehr telefonisch oder per Videokonferenz abgehalten werden, was etwas einschränkend wirkte. Dadurch waren nur mehr wenige Interviews möglich, was auch die Personenzahlen der Gruppen zwei und drei zeigen.

4.4. Auswertung der Ergebnisse

Interview 1

In der Gemeinde des ersten Interviewpartners wird der Kontierungsleitfaden, auch bekannt als Aktenplanbuch, verwendet. Der Interviewte gab dazu an, dass die Einordnung der Prozesse nach diesem oder aber auch durch Verschlagwortung erfolgen könnte. Dabei sollten alle Prozesse abgebildet werden, alltägliche und seltene, da beide ihre Vorteile vorzuweisen haben. Seltene sind für Mitarbeiter mit bestehendem Wissen hilfreich, wohingegen neue Mitarbeiter erhebliche Vorteile daraus ziehen könnten, alltägliche Prozesse nachschlagen zu können. Den Nutzen der Plattform sieht der Befragte zusätzlich zur Einarbeitungsphase vor allem auch bei Vertretungen und als zusätzliche Sicherheit. Risiken sehe er in der Verzettelung während des Projektes aber auch bei der Umstellung/Einarbeitung. Bei Letzterem müsse es unbedingt Hilfeleitungen geben. Wichtig wäre dem Befragten vor allem, dass die Energie, die bis dato in das Projekt geflossen ist, nicht umsonst war, sondern, dass weiterhin daran gearbeitet wird. Außerdem sollten teilnehmende Personen den Mut haben, Anmerkungen zum Prozess zu machen.⁶⁹

⁶⁹ Vgl. Interview 1 vom 17.02.2020, o.Z.

Interview 2

Der Befragte gab an, dass er das Projekt für eine gute Sache halte, es aber nur durchführbar wäre, wenn mehrere Gemeinden daran mitarbeiten würden. Jede Gemeinde, auch seine, verwende den Einheitsaktenplan und dieser wäre das perfekte Mittel dafür die Prozesse zu ordnen. Wichtig wäre für ihn, dass alle Gemeinden die Plattform nutzen, nur so kann das Projekt akzeptiert und angenommen werden. Mit welchem Prozess begonnen werden sollte spiele für ihn keine Rolle, sie sollten nur sachgebietsbezogen abgearbeitet werden, sodass kein Prozess vergessen wird. Die Vorteile sehe er in der Rechtssicherheit und bei der Schulung von neuen Mitarbeitern. Für ersteres sollten zuerst die Gemeinden selbst zuständig sein, aber nach der Modellierung sollte es Verantwortliche dafür geben, die die Prozesse warten und betreuen. Die Mitarbeit der Gemeinden sollte auf freiwilliger Basis stattfinden, jedoch sollte für die Unterstützung eine Bonifikation ausgezahlt werden. Die Verantwortung für das Projekt sollte jemand außerhalb der Gemeinden, aber intern des öffentlichen Dienstes übernehmen.⁷⁰

Interview 3

Der dritte Teilnehmer gab an, von der Idee des Projektes überzeugt zu sein. Seiner Meinung nach wäre die numerische Ablage nach einem Aktenplan, der für ganz Österreich oder die Behörden gleich ist, sinnvoll. Er gab an, dass für ihn die täglichen Prozesse wichtiger wären, da es bei diesen häufig zu Gesetzesänderungen kommt, welche oftmals im gewohnten Tagesablauf vergessen werden. Daher sehe er einen Vorteil darin, diese Änderungen gleich in den Prozessen zu verankern, sodass jeder User rechtlich auf der sicheren Seite wäre, wenn er sich an den Prozessablauf halte. Außerdem sehe er einen großen Vorteil für neue Mitarbeiter, die dadurch leichter die Abläufe kennenlernen könnten und bei Vertretungen für Kollegen. Zusätzlich würde seiner Meinung nach, der Erfahrungsaustausch zu einer Weiterentwicklung der Unterlagen führen. Schwierigkeiten sehe er bei den Größenunterschieden der Gemeinden, da diese verschiedene Zugänge zu den Prozessen hätten. Jene Gemeinde, die den Prozess modelliert, würde ihn immer nur auf sich bezogen sehen und so die anderen Gemeinden, welche größer oder kleiner sind, dabei nicht beachten. Das Thema Rechtssicherheit sehe er eher kritisch, da es seiner Meinung nach keine 100%ige Rechtskonformität gibt, da nicht der Inhalt des Verfahrens überprüft werden kann, sondern nur der Ablauf vorgegeben werden würde. Trotzdem wäre es für ihn wichtig, Erkenntnisse in den Mustern einzubauen, um sie so stetig zu verbessern.

⁷⁰ Vgl. Interview 2 vom 26.02.2020, o.Z.

Viele Dinge bei dem Projekt werden seiner Meinung nach nur zur Orientierung dienen, da kein Standardfall erstellt werden kann, der auf den Ablauf jeder Gemeinde zutreffen würde.⁷¹

Interview 4

Die Befragte im vierten Interview empfand die Idee des Projektes als sehr gut, vor allem für neue Mitarbeiter. Sie gab an, dass die Ordnung der Prozesse nach dem Aktenplan sicherlich sinnvoll wäre, da auch in ihrer Gemeinde danach abgelegt wird. Hilfreich wäre ihrer Meinung nach, dass es Schulungen für die User geben würde und ein zusätzliches Handbuch in Papierform, damit sich jeder auch nach der Schulung noch damit befassen kann. Als Problem empfand sie die Ansicht des Prozesses, vor allem in gedruckter Version, da durch die Länge des gewählten Prozesses die einzelnen Schritte so klein wurden, dass sie nicht mehr gelesen werden konnten. Wenn sich die Gemeinden, die an dem Projekt mitarbeiten wollen, die Prozesse selbst aussuchen könnten, wäre dies von Vorteil. So würden alle motiviert daran arbeiten und auch sie als Gemeinde wären bereit dazu, mitzuhelfen.⁷²

Interview 5

Der Interviewte steht eher kritisch zu solchen Projekten, da sie meistens aufgebauscht werden würden und schlussendlich doch im Sand verlaufen würden. In seiner Gemeinde wird der Aktenplan teilweise verwendet. Daher würde er es als sinnvoller empfinden, wenn die Prozesse nach den Gesetzen geordnet werden würden. Wichtiger wären für ihn auch die Sonderfälle, da seiner Meinung nach, die alltäglichen Dinge den Gemeindemitarbeiter schon im Blut lägen. Den Nutzen sehe er eher bei den kleineren Gemeinden, da bei diesen einige Prozesse so gut wie nie vorkommen. Die anderen Gemeinden hätten den Vorteil darin, dass sie einen groben Überblick darüber erlangen könnten, wie die Prozesse ablaufen sollten. Die Gefahr sehe er in der Abbildung der Prozesse. Sollten diese falsch abgebildet werden und im Nachhinein von niemandem kontrolliert werden, könnte das schwerwiegende Folgen mit sich bringen. Da sehe er die Landesbediensteten als Kontrollorgane. Bei der Modellierung sollten eher die größeren Gemeinden teilnehmen, da dort Personen sitzen, die nur in gewissen Gebieten arbeiten und nicht im allgemeinen

⁷¹ Vgl. Interview 3 vom 28.02.2020, o.Z.

⁷² Vgl. Interview 4 vom 28.02.2020, o.Z.

Bereich. Sie sind in diesen Bereichen Spezialisten und würden die Prozesse optimal skizzieren können. Die Zuständigkeit für die Überwachung des Projektes sehe er aber nicht bei den Gemeinden, sondern irgendwo zentral angesiedelt, beispielsweise beim Gemeindebund.⁷³

Interview 6

Der Befragte im sechsten Interview empfindet die Idee, Prozesse abzubilden, die für alle dann zugänglich gemacht werden, als sehr positiv. Er gab an, dass in seiner Gemeinde der Aktenplan verwendet werde und er diesen auch zur Ordnung der Prozesse heranziehen würde. Für ihn wäre es sinnvoller, die alltäglichen Prozesse abzubilden, da diese standardisiert werden sollten. Als Voraussetzungen zur Akzeptanz durch die Mitarbeiter gab er an, dass das System benutzerfreundlich gestaltet werden sollte. Dokumente und Formulare sollten am Prozess angeheftet werden. Die Mitarbeiter sollten das Gefühl bekommen, dass sie die Nutzung der Plattform unterstützt und nicht, dass es ihnen einen zusätzlichen Aufwand bereitet. Bei der Modellierung sollten Gemeinden unterschiedlicher Größen zusammenarbeiten, da diese eine unterschiedliche Ansicht und Herangehensweise hätten. Nur so könnten die Prozesse so abgebildet werden, dass sie für alle Gemeindegrößen individuell anpassbar und anwendbar sind. Für die Rechtssicherheit sollte die Gemeindeabteilung des Landes zuständig sein. Eine Anregung seinerseits wäre noch, dass die Prozesse übersichtsmäßig dargestellt werden sollten, sodass mit einem kurzen Blick die wichtigsten Schritte erfasst werden können.⁷⁴

Interview 7

Auf die Frage hin, wie er zu dem Projekt stehe, sagt der Befragte, dass es als Pilotprojekt auf jeden Fall einmal ein richtiger und guter Weg sei, um Musterprozesse aufzuzeigen, die in weiterer Folge für Vereinheitlichung sorgen sollten. Den Aktenplan zur Ordnung und Strukturierung heranzuziehen empfände er als sehr sinnvoll. Seiner Meinung nach würden circa 50 Prozesse rund 90% des Alltagsgeschäftes der Gemeinden ausmachen, mit denen sollte bei der Modellierung begonnen werden. Grundlage einer intensiven Nutzung wäre seines Erachtens, dass alle auf den gleichen Stand gebracht werden, wie das neue Tool funktioniert. Angesichts der Anfechtbarkeit der Gemeindegearbeit und der zunehmenden

⁷³ Vgl. Interview 5 vom 28.02.2020, o.Z.

⁷⁴ Vgl. Interview 6 vom 03.03.2020, o.Z.

Sensibilisierung der Bürger, welche immer mehr und genauer auf solche Sachen achtgeben, mache es seiner Meinung nach schon Sinn, dieses Projekt weiterzuführen. Dennoch sehe er das größte Problem in der operativen Umsetzung, da es für alle Beteiligten einen klaren Leitfaden für die Vorgehensweise geben müsste. Die Zuständigkeit für das Projekt sehe er bei einer Oberbehörde oder Organisation, beispielsweise bei einer eigenen Abteilung des Gemeinde Servicezentrums in Kombination mit dem Gemeindebund und der Abteilung 3 des Landes. Die Zuständigkeit der Modellierung an sich, würde er bei jemanden lassen, der sich mit der Modellierung im IT-Bereich auskenne, die kommunalen Inputs dazu würden dann die Gemeinden liefern. Wichtig wäre dabei, dass es in regelmäßigen Abständen eine Aktualisierung der Prozesse gibt, damit sie rechtlich immer auf dem neuesten Stand sind. Die Rechtssicherheit würde seiner Meinung nach den Gemeinden einiges erleichtern. Jedoch könnte ihnen nur eine Basis zur Verfügung gestellt werden, denn die Umsetzung selbst könne nicht kontrolliert werden, das läge dann an den Gemeinden selbst. Dennoch sollte die Nutzung der Plattform aus seiner Sicht für die Gemeinden verpflichtend sein, sodass auch wirklich eine Einheit in der Durchführung entstehen könne. Er würde sich einen Modus wünschen, in dem der Prozess Schritt für Schritt durchgegangen werden könne und die einzelnen Schritte mit einem Prüfsystem versehen werden. So könne ausgeschlossen werden, dass etwas vergessen werde und es gäbe auch einen Nachweis, dass alle Schritte befolgt wurden, falls es zu einem Verfahren kommen würde.⁷⁵

Interview 8

Der Befragte im achten Interview gab an, dass er es als eine großartige Geschichte empfand, dass Personen aus der Praxis mit Leuten, die in dem Bereich studieren, ein Projekt entwickeln. Seiner Meinung nach ist das sehr zukunftsorientiert. So könnte sich der kommunale Bereich auch von eingefahrenen Strukturen lösen, da Erkenntnisse und Erfahrungen miteinander geteilt werden können. Er habe keine genaue Vorstellung wie die Prozesse geordnet werden sollten. In seiner Gemeinde wird auch der Aktenplan nicht verwendet. Seiner Meinung nach, sollten eher die speziellen Fälle ausgearbeitet werden, da die anderen Amtsleiter sehr professionell unterwegs sind und sie eher in solchen Fällen Unterstützung brauchen würden. Die Vorteile sehe er darin, dass die Gemeinden dann einheitlicher arbeiten könnten und darin, dass es ein System gäbe, das inhaltlich dem Gesetz entsprechen würde. Außerdem wäre es eine Hilfe für neue Mitarbeiter, um ihre

⁷⁵ Vgl. Interview 7 vom 05.03.2020, o.Z.

Prüfungen abzulegen haben. Für die Rechtssicherheit sehe er die Gemeindeabteilung des Landes zuständig. Die Modellierung hingegen sollte von den Gemeinden übernommen werden, wozu sich seine Gemeinde auch anbieten würde. Er würde es als sehr schade empfinden, wenn dem Projekt, so wie bei einigen anderen auch, nicht mehr nachgegangen werde und es am Ende des Tages in einer Schublade verschwinden würde.⁷⁶

Interview 9

Wenn das Projekt richtig aufgezoogen werden würde, mache es schon Sinn, meinte der achte Interviewpartner. In seiner Gemeinde werde der Aktenplan verwendet und er sehe auch die Strukturierung der Prozesse anhand diesem als sehr sinnvoll, da der Output eines Prozesses immer ein Akt oder ein Schriftstück ist und dies gleich dem Plan zugeordnet werden könnte. Einen Vorteil würde er darin sehen, wenn es für jeden Prozess eine Checkliste gäbe, nach der gearbeitet werden könne. Diese müsse aber zu jedem Zeitpunkt vollständig sichtbar sein, sodass der Mitarbeiter und die Partei genau wissen, welche Schritte noch notwendig wären, um den Antrag erfolgreich abschließen zu können. Eine Gefahr sehe er dann, wenn die Anwendung nicht Anwenderfreundlich wäre und der User hängen bleiben würde, dann würde die Plattform nämlich nicht genutzt werden. Abgebildet sollten die Prozesse von Freiwilligen aus den Kommunen werden, je nachdem wo Experten für den jeweiligen Bereich sitzen. Die Rechtssicherheit sollte von der Rechtsabteilung in der Gemeindeabteilung des Landes gegeben werden können und stelle für ihn den Hauptgrund zur Nutzung der Plattform dar. Seine wichtigste Anregung war, nicht mit Kanonen auf Spatzen zu schießen, sondern einfach mit kleinen Prozessen zu beginnen. Diese sollten dann auf die Gemeinden ausgerollt, Feedback eingeholt und die Experten wirklich nach Freiwilligkeit ausgewählt werden.⁷⁷

Interview 10

Die Befragte im letzten Interview bewertete das Projekt als sehr positiv. Ihrer Meinung nach wäre es sehr wichtig, da in den Gemeinden viel zu inhomogen gearbeitet werde. Die Prozesse sollten nach Stichworten strukturiert werden, so könne jeder sie finden. Der Aktenplan werde nicht mehr in allen Gemeinden verwendet. Bei der Abbildung sollten die alltäglichen Prozesse priorisiert werden. Den Vorteil sehe sie darin, dass sich Personal, das

⁷⁶ Vgl. Interview 8 vom 09.03.2020, o.Z.

⁷⁷ Vgl. Interview 9 vom 28.04.2020, o.Z.

zwischen den Gemeinden wechselt, leichter tun würde. Mit einer einfachen Stichwortsuche und den angeknüpften Mustervorlagen zu den Prozessen, müsse die Plattform zwingend ein Vorteil für alle Gemeinden sein. Die größte Herausforderung dabei wird ihrer Meinung nach das Zurverfügungstellen von ausreichend Personal sein, damit effektiv an der Plattform gearbeitet werden könne. Generell erwarte sie sich nicht, dass es in unter zwei bis drei Jahren realisierbar ist. Worauf geachtet werden sollte ist, dass genug große Gemeinden bei der Modellierung mithelfen, da diese mehr Ressourcen an Spezialisten in den gewissen Bereichen hätten.⁷⁸

4.5. Interpretation der Ergebnisse

Die meisten der Befragten hatten eine positive Einstellung zu dem Projekt. Einige waren der Meinung, dass dadurch eine Vereinheitlichung zwischen den Gemeinden stattfinden könne, welche die derzeitigen noch sehr starren und eingefahren Strukturen lockern könnte. Nur ein geringer Anteil der Interviewten stand dem Projekt eher kritisch gegenüber. Ihrer Meinung nach werde das Projekt, wie auch schon etliche andere zuvor, nicht umgesetzt. Dies ist sicherlich kein unberechtigter Zweifel, da in der öffentlichen Wirtschaft mehrere Parteien zustimmen müssen, damit etwas umgesetzt werden kann. Das dies nicht immer ganz so einfach ist, wurde auch während des Praktikums im Gemeinde Servicezentrums von der Verfasserin bemerkt.

60% der Befragten würden den Aktenplan als Grundlage zur Strukturierung der Prozesse heranziehen. Daraus würde sich auch eine Prozesslandkarte sehr einfach erstellen lassen. Die Ablage würde nach dem numerischen System erfolgen, welches für alle Gemeinden verpflichtend ist. Allerdings haben ein paar der befragten Gemeinden, das Aktenplanbuch nur teilweise in Verwendung. Das würde die Nutzung für diese Gemeinden erschweren. Daher könnte auch mittels Schlagworte sortiert werden, wie es vier Interviewte vorgeschlagen haben. Aber auch eine Kombination der beiden, also dem Aktenplan und der Verschlagwortung, wäre eine Möglichkeit.

20% der Befragten gaben an, dass ihrer Meinung nach, die seltenen Prozesse bevorzugt abgebildet werden sollten, da die Alltäglichen den Mitarbeitern schon im Blut lägen. 30% waren der Meinung, dass die alltäglichen Prozesse wichtiger wären. Die Begründungen dafür waren unterschiedlich. Einerseits wurde das Problem der Gesetzestextänderung

⁷⁸ Vgl. Interview 10 vom 28.04.2020, o.Z.

genannt. Dabei entstehe oft das Problem, dass auf die Änderung vergessen, und somit einige Verfahren noch nach dem alten Text bearbeitet werden. Wären diese Änderungen aber im Prozess vermerkt, würde dies den Alltag der Mitarbeiter erleichtern. Andererseits wurde als Grund angeführt, dass für die Spezialprozesse wieder Experten zur Modellierung benötigt werden würden, welche nicht leicht zu finden wären. Die restlichen 50% der Befragten waren sich einig darin, dass am Ende des Projektes alle Prozesse festgehalten sein sollten. Sowohl die Abbildung der Alltäglichen als auch die der Seltenen hätte ihre Vorteile. Es wäre auch schwierig einzuteilen, welche Prozesse als selten und welche als alltäglich bezeichnet werden können, da dies jede Gemeinde anders definieren würde. Außerdem gaben einige Interviewte an, dass es leichter wäre sich von einem Punkt zum nächsten hinzuarbeiten, da es sonst passieren könnte, dass der Überblick verloren gehe.

Bei der Frage nach den Vorteilen und dem Nutzen der Plattform wurden mehrere Aspekte genannt. Der am häufigsten angeführte Punkt war, dass es einen großen Vorteil für die neuen Mitarbeiter bringen würde. Sie könnten sich durch die Plattform schon einen groben Überblick schaffen und sich damit auch auf ihre Prüfungen vorbereiten. Außerdem würde es Mitarbeiter bei Vertretungen unterstützen, da sie sich dadurch schneller einen Überblick über den Tätigkeitsbereich des anderen verschaffen könnten. Positiv wurde auch noch die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches erwähnt. Weiters wurde die Rechtssicherheit als großer Vorteil genannt, welche den Gemeinden einiges erleichtern würde. Einige der Befragten waren sich zwar einig darin, dass ihrer Meinung nach keine 100%ige Rechtskonformität erlangt werden könne, da nur der Ablauf rechtssicher präsentiert werden könne, jedoch die Durchführung nicht überprüft werden kann. Dennoch würde es den Gemeinden die Arbeit erleichtern, wenn sie geprüfte Musterprozesse und Vorlagen zur Verfügung hätten. Einigkeit herrschte auch über die Zuständigkeit zur Vergabe der Rechtssicherheit, diese läge eindeutig bei der Abteilung 3 des Landes Kärnten, der Gemeindeabteilung.

Im Rahmen der Interviews wurden die Teilnehmenden nicht nur zu den Vorteilen des Projektes befragt, sondern auch zu den Risiken und Gefahren, die seine Umsetzung verbirgt. Dabei wurden einige interessante Aspekte genannt. Am Häufigsten wurde die Sorge geäußert, das Projekt würde erst gar nicht realisiert werden. Aber auch vor einer Verzettelung wurde gewarnt. Es wäre wichtig, sich Schritt für Schritt durch die große Menge an Prozessen zu arbeiten, damit der Überblick nicht verloren ginge. Eine weitere Gefahr stelle die Modellierung dar. Bei ihr muss darauf geachtet werden, dass alle Schritte korrekt abgebildet werden, damit die Prozesse keine Fehler enthalten. Mängel und Lücken würden

die Mitarbeiter von der Nutzung abschrecken, wodurch die Plattform überflüssig werden würde. Worauf zusätzlich noch unbedingt geachtet werden sollte sind die Größenunterschiede der Gemeinden. Diese würden die Prozessgestaltung erschweren, da kleinere Gemeinden andere Strukturen innerhalb ihrer Organisation haben als Große. Ein Prozess müsste aber so gestaltet werden, dass er auf alle Größen der Gemeinden zutreffend ist.

Als es um das Thema der Mitarbeit und der Aufteilung der Themenbereiche ging, erklärten sich alle zehn Befragten dazu bereit, das Projekt unterstützen zu wollen, aber nicht durch selbstständiges Modellieren, sondern nur durch den Input von Daten. Die Verantwortung der Projektorganisation und der technischen Modellierung solle in einer zentralen Station beheimatet sein, hierbei wurden als Vorschlag das Gemeinde Servicezentrum oder auch der Gemeindebund genannt. Dabei sollten die großen Gemeinden mehr in die Arbeit mit einbezogen werden, da sie nicht nur mehr Ressourcen zur Verfügung haben, sondern auch Fachexperten, welche tiefer mit der Materie vertraut sind. Außerdem sollten Hilfsorgane, wie die Bezirksstellen, diverse Verbände und Dienstleistungsträger auch mit einbezogen werden, da sie Teile der Prozesse für die Gemeinden übernehmen. Wichtig wäre den Befragten, dass zuvor eine Liste mit den abzubildenden Prozessen, ausgeschickt werde, damit sich jeder die gewünschten Prozesse aussuchen könne.

Während der Interviews hatten die Befragten auch die Möglichkeit ihre eigene Meinung und auch Anregungen zu dem Projekt zu äußern. Dabei sind einige Aussagen getätigt worden;

„Die Plattform sollte in die Gemeindesoftware implementierbar sein“⁷⁹ – dies würde sowohl in der Planung als auch in der Umsetzung einige schwierige Aspekte mit sich bringen, da nicht alle Gemeinden eine zentralisierte Software verwenden und bis dato keine Standards entwickelt wurden.

„Erkenntnisse müssten bekannt gegeben werden“⁸⁰ – Dies wäre sehr sinnvoll, da die Gemeinden sich derzeit auch schon über neue Erkenntnisse austauschen, allerdings nur einzeln und per Telefon. Würde dieser Austausch mittels Kommentarfunktion bei den Prozessen direkt möglich sein, so könnten alle Gemeinden das neu erlangte Wissen nutzen.

⁷⁹ Interview 2 vom 26.02.2020, o.Z.

⁸⁰ Interview 3 vom 28.02.2020, o.Z.

„Regelmäßige Aktualisierungen, dem Gesetz entsprechend“⁸¹ – Periodische Updates würden den Faktor Rechtssicherheit unterstützen und sollte eine der höchsten Prioritäten in dem Projekt sein.

„Hauptprozesse anlegen, die einen Überblick geben und diese dann mit Nebenprozesse verknüpfen.“⁸² – Dies wurde vorgeschlagen, da somit das Problem der Größenunterschiede zwischen den Gemeinden leichter gehandhabt werden könnte. Durch Anlegung von allgemeinen Hauptprozessen, welche in allen Gemeinden gültig wären, könnte eine Einheitlichkeit geschaffen werden.

„Mit der Musterdatenbank kombinieren“⁸³ – Musterdokumente direkt an den passenden Projektschritt zu heften, würde ausschließlich Vorteile mit sich bringen.

„Eine Checkliste wäre sinnvoll, sodass man den Prozess Schritt für Schritt durchgehen muss, somit kann dann nichts mehr vergessen werden.“⁸⁴ – Dieser Vorschlag wurde von mehreren Interviewpartnern gemacht. Der Vorteil davon wäre, dass durch Abhacken der durchgeführten Prozessschritte nichts vergessen werden könne.

„Das System sollte verbindlich sein“⁸⁵ – Somit wären die Prozesse wirklich überall gleich und ein gewisser Standard in allen Gemeinden vorhanden.

Im letzten Interview wurde eine Nachricht an die Personen abgegeben, die derzeit an dem Projekt arbeiten: „Nicht mit Kanonen auf Spatzen schießen, klein anfangen und regelmäßig Prozesse veröffentlichen, sodass die Gemeinden sehen, dass daran gearbeitet wird. Also auf keinen Fall in Details verzetteln, sondern schauen, dass das Projekt vorangetrieben wird.“⁸⁶

5. Projekt: Kommunales Prozessmodell

In den Kapiteln zwei und drei wurden die theoretische Umsetzung einer Referenzdatenbank zur Prozessmodellierung und -optimierung beschrieben. Dieses Kapitel befasst sich mit der praktischen Verwirklichung und vergleicht dabei auch die Ergebnisse der empirischen

⁸¹ Interview 7 vom 05.03.2020, o.Z.

⁸² Interview 3 vom 28.02.2020, o.Z.

⁸³ Interview 3 vom 28.02.2020, o.Z.

⁸⁴ Interview 7 vom 05.03.2020, o.Z.

⁸⁵ Interview 7 vom 05.03.2020, o.Z.

⁸⁶ Interview 10 vom 28.04.2020, o.Z.

Forschung aus dem vorherigen Kapitel. Seitens der Gemeindevertretungen in Kärnten wurde erkannt, dass es bei der Arbeit mit, beziehungsweise in Prozessen und somit auch im kommunalen Prozessmanagement der Gemeinden dringend Aufholbedarf gibt. Um dem entgegen zu steuern wurde in Kooperation mit der FH Kärnten, mit Herrn FH Prof. Dipl.-Ing. Martin Stromberger, das Projekt „*Kommunales Prozessmodell*“ ins Leben gerufen.

Im Rahmen einer Lehrveranstaltung namens „Projektseminar“ an der Fachhochschule wurden Studenten des fünften Semesters im Studiengang Digital Business Management, im Herbst 2019 mehrere Projekte präsentiert, an denen sie im Laufe des Semesters arbeiten sollten. Dabei wurde auch das oben erwähnte Projekt „Kommunales Prozessmodell“ vorgestellt. Es stand in Kooperation mit dem FLGÖ Kärnten (Fachverband für leitende Gemeindebedienstete Österreichs) und dem Land Kärnten. Ziel des Projektes war es, ein einheitliches, digitales Prozessmodell für die Kärntner Gemeinden zu erschaffen. Dabei sollten vor allem Rechtssicherheit, Effizienz und eine Grundlage für die Digitalisierung im Vordergrund der Erstellung stehen. Aber auch die Sicherung des in den Gemeinden vorhandenen Wissens war den Beteiligten äußerst wichtig. Es sollte quasi eine *Wissensplattform* erschaffen werden. Unter diesem Begriff wird ein informationstechnologisch unterstütztes Portal verstanden, durch welches Mitarbeitern das für ihre Aufgaben notwendige Wissen zur Verfügung gestellt wird.⁸⁷ Dieses Wissen sollte in Prozessabläufen dargestellt werden. Auf Basis der Kollaborationsplattform *bpanda* sollten die Studenten mit zehn Gemeinden zusammenarbeiten und fünf Beispielprozesse abbilden. Dies wurde als Pilotprojekt durchgeführt, mit dem Ziel, 2020 einen Kärnten-weiten Rollout durchführen zu können. Die Verfasserin dieser Arbeit war eine der vier StudentInnen, welche an diesem Projekt arbeiteten und somit von Beginn an Teil dieses Vorhabens.

Die im vorherigen Absatz erwähnte Kollaborationsplattform *bpanda* wurde vom FH Prof. Stromberger vor Beginn ausgewählt. In einer von der Verfasserin geschriebenen Seminararbeit zum Thema: „*Digitale Prozessmodellierung im kommunalen Bereich. Welche Softwares sind dafür geeignet?*“, wurden am Markt verfügbare Softwarelösungen zur Prozessmodellierung miteinander verglichen. Dabei bestätigte sich *bpanda* als die geeignetste Option. *Bpanda* ist eine cloudbasierte Software, welche Unternehmen und Organisationen bei der Prozessmodellierung unterstützt. Prozesse können damit selbst modelliert werden. Entweder kann durch einen tabellengestützten Editor ein „Happy Path“ erstellt werden, welcher dann im Modeler erweitert werden kann oder der Modellierer kann den Prozess von Beginn an selbst erstellen. Dabei wird die Modellierungssprache BPMN

⁸⁷ Vgl. Kobler (2006), S. 165.

verwendet. Außerdem können Prozesse durch mehrere Personen evaluiert werden, was in der Fachsprache als Review bezeichnet wird. Dies hat den Vorteil, dass nach dem Erstellen des Prozesses ausgewählte Amts- oder Abteilungsleiter die Richtigkeit jedes Prozessschrittes miteinander diskutieren können.

Das Projekt startete mit zehn freiwilligen Gemeinden, welche gemeinsam mit den Studierenden fünf Beispielprozesse modellieren sollten. Gleich zu Beginn der Modellierung wurde die Studentengruppe mit den ersten Problemen konfrontiert. Die Gemeinden sollten immer in zweier-Gruppen einen Prozess mit den Studenten modellieren. Dabei übernahmen die Studenten das technische Modellieren in *bpanda* und die Amtsleiter brachten ihr Fachwissen mit ein und erklärten den Studenten den Ablauf des Prozesses. Obwohl immer nur zwei Gemeinden miteinander arbeiteten entstand dabei aber gleich zu Beginn eine Diskrepanz bei den Prozessabläufen. Gemeinden unterschiedlicher Größe haben andere Prozessabläufe, da die Abteilungen anders aufgebaut sind. Dies zeigten auch die Auswertungen der Interviews deutlich. Die Interviewten waren sich dabei einig, dass die Größenunterschiede die Modellierer vor eine Herausforderung stellen würden.

Eine weitere Herausforderung ist das Ressourcenmanagement in Kombination mit dem Budget. Vor allem Personal wird eine sehr wichtige Ressource im weiteren Projektverlauf sein. Laut einer Schätzung wird davon ausgegangen, dass bei den rund 600 Gesetzen, die es im kommunalen Bereich gibt, pro Gesetz 15 – 20 verschiedene Prozesse gibt, die definiert werden können.⁸⁸ Das wären rund 9.000 abbildbare Prozesse. Nach bisherigen Erfahrungen dauert es im Durchschnitt, je nach Umfang des Prozesses, zwei Stunden, um einen Prozess zu erstellen. Um alle Prozesse darzustellen würden 18.000 Arbeitsstunden benötigt werden. Je nachdem, in welcher Zeitspanne das Projekt realisiert werden soll, würden dafür einige Modeler beschäftigt sein. Nach Beendigung der Modellierungsphase würde sich aber die Anzahl der Mitarbeiter des Projektes reduzieren. Danach wird die Modellierung nicht mehr im Vordergrund stehen. Es wird dann wichtiger sein, die Prozesse immer auf dem neuesten Stand zu halten. Wenn sich im Gesetzestext etwas ändert, sollte das im Prozess auch geändert werden, sodass die Rechtssicherheit aufrechterhalten werden kann. Dies könnte in einem definierten Intervall passieren, beispielsweise monatlich.

Um zu diesem Punkt des Projektes überhaupt zu gelangen, sollte vorher eine Projektgruppe gegründet werden. Diese wäre für die Organisation, Koordination und Durchführung des

⁸⁸ Vgl. Interview 3 vom 28.02.2020, o.Z.

Projektes zuständig, aber auch für die essenzielle Erstellung eines Projektauftrages. Weitere Teilnehmer des Projektes wurden bereits definiert und gliedern sich in die drei folgenden Rollen:

- **Viewer**

Viewer sind die MitarbeiterInnen der Gemeinden in Kärnten. Sie würden einen eigenen Zugang zur Plattform bekommen. Dort können Sie dann nicht nur die Prozessabfolge, sondern auch dazugehörige Dokumente einsehen. Auf dieser Plattform werden sie an den Prozessen aber nichts verändern, sondern diese nur einsehen können.

- **Reviewer**

Sind jene Amtsleiter, die bei der Ausarbeitung der Prozesse mithelfen. Sie bekommen einen eigenen Zugang zur *bpanda* Plattform. Sie helfen den Modelern zu Beginn bei der Erstellung der Prozesse, indem sie ihr Fachwissen einbringen. Danach sind sie für die Reviews zuständig.

- **Modeler**

Sind die Personen, die für das Modellieren der Prozesse zuständig sind. In der Testphase waren das Studenten, ob das in Zukunft auch Studenten sein werden, oder ob dafür extra Personen eingestellt werden sollten, wird sich im Laufe der Projektzeit weisen. Diese Personen werden aber mit ziemlicher Sicherheit keinen kommunalen Hintergrund haben und daher auf das Wissen der Reviewer angewiesen sein. Modeler werden dafür aber gut im Umgang mit der Prozessmodellierung sein und die komplexen Prozesse, die ihnen beschrieben werden, abbilden können.

Für die Abbildung der Prozesse müssten vorab unbedingt noch Regelungen aufgestellt werden. Wie soll modelliert werden? - Die Prozesse sollten graphisch gleich sein und sich in der Darstellung nicht unterscheiden. Daher muss festgelegt werden, wie modelliert werden soll. Um modellieren zu können, brauchen die Modeler Informationen zu den Prozessen. Dazu sollte bestimmt werden, wie der Austausch zwischen den Reviewern und den Modelern auszusehen hat. Die den Prozessen beigefügten Musterformulare sollten für alle anwendbar und verständlich, aber auch äußerlich gleich designt sein. Aus diesem Grund wird die Festlegung von Regeln, zum Aufbau und zu den Äußerlichkeiten der Musterdokumente, wesentlich sein.

6. Ausblick

Die Umsetzung eines solch umfangreichen Projektes erfordert viel Geduld und Zeit. Dies wurde auch bei den Interviews immer wieder verdeutlicht. Es ist eine Herausforderung, Neuerungen im kommunalen Bereich durchzuführen, da durch die vielen verstrickten Amtswege, die vor der Einführung eines neuen Systems etliche Male durchgegangen werden müssen, sich die Umsetzung verspätet und der Umfang meist reduziert werden muss. Dies hat leider den negativen Effekt, dass in der Entwicklung wieder ein Schritt zurück gemacht wird, obwohl das nicht zwingend notwendig gewesen wäre. Diese Probleme wurden in der Theorie bearbeitet und haben sich durch das Praxisbeispiel *Kommunales Prozessmodell* bestätigt.

Um die Forschungsfrage; *Welche Kriterien sind bei der Konzeption und Realisierung einer Referenzdatenbank zur Prozessmodellierung und -optimierung zu beachten, um die Anforderungen an eine prototypische Realisierung in Kärntner Gemeinden erfüllen zu können?* beantworten zu können, werden die notwendigen Kriterien in sechs Gruppen unterteilt:

(1) Prozessbedingt

Die Modellierung muss regelkonform durchgeführt werden. Es soll auf die Relevanz der Inhalte und deren Richtigkeit und Vollständigkeit Wert gelegt werden. Dabei ist auch wichtig, dass zuvor Syntaxregeln festgelegt werden, wodurch die Modellierung einheitlicher und leichter lesbar wird. Vor der Modellierung sollte definiert werden, was ein Prozess in einer Gemeinde überhaupt ist, damit jeder einzelne identifiziert und erfasst werden kann. Schlussendlich muss bei der Abbildung auf die Größenunterschiede der Gemeinden Rücksicht genommen werden.

(2) Organisatorisch

Seitens der zuständigen Organisation ist eine Unterstützung bei der Projektdurchführung zu erwarten, damit es nicht zu Blockaden durch verschiedenste Verwaltungsebenen kommt. Weiters ist die Organisation sowohl während als auch nach der eigentlichen Projektarbeit für die Ressourcenbereitstellung von Finanzen und Personal zuständig, um die Fortführung der Plattform gewährleisten zu können. Außerdem wird die Organisation dafür verantwortlich gemacht, die Rechtssicherheit zu vergeben.

(3) Technisch

Technisch gesehen ist der Aufwand einer prototypischen Realisierung nicht so hoch wie anfangs erwartet, da eine externe, cloudbasierte Datenbank ausgewählt wurde.

Sollte ausschließlich *bpanda* als Datenbank verwendet werden, müsste die Softwarelösung etwas modifiziert werden; durch eine Schlagwortsuche und eine Verknüpfung mit der Musterdatenbank. Außerdem sollte auf die Nutzer-Zufriedenheit geachtet werden. Dies könnte durch ein Benutzerhandbuch, aber auch durch einen Support erfolgen.

(4) Menschlich

Es sollte darauf geachtet werden, dass die menschlichen Aspekte nicht zu kurz kommen, da diese den Projektverlauf wesentlich beeinflussen. Die Kommunikation zwischen den verschiedensten Beteiligten sollte dabei beachtet werden. Außerdem ist es essenziell, Ausdauer aufzuweisen, da Projekte im kommunalen Umfeld meist langwieriger ausfallen. Entscheidend ist auch die Mitarbeit seitens der Gemeinden, ohne die das Projekt nicht erfolgreich durchgeführt werden könnte. Schlussendlich ist es bedeutsam, auf die Wissensgenerierung zu achten, da sie für alle Beteiligten einen Vorteil erbringt.

(5) Projektmanagement

Das grundlegendste Kriterium ist die Gründung einer Projektgruppe, ohne jene die Realisierung nicht zustande kommen kann. Diese Gruppe muss zu allererst einen Projektauftrag erarbeiten, sodass alle künftig Beteiligten auf die gleichen Ziele hinarbeiten. Weiters sollte die Gruppe für das Projektcontrolling und die Koordination des Projektablaufes zuständig sein. Die Durchführung eines Requirements Engineering zur Problemerkennung und Ausarbeitung von Maßnahmen wäre ratsam. Schlussendlich ist es zwangsläufig erforderlich, dass das Projekt tatsächlich umgesetzt wird und nicht, wie so viele Projekte im kommunalen Bereich, mit der Zeit im Sand versickert.

(6) Umsetzung

Die Erfassung der Prozesse sollte in folgenden drei Schritten durchgeführt werden;

- a. Debriefing – Die Hauptprozesse werden durch Festhaltung der täglichen Arbeiten der Gemeindemitarbeiter erfasst. Nebenprozesse werden dann im Laufe der Zeit hinzugefügt.
- b. Benchmarking – Die erfassten Prozesse werden miteinander verglichen und zu einem aussagekräftigen, starken Prozess zusammengefasst.
- c. Walk Through – vor der Modellierung wird der erstellte Prozess noch einmal im alltäglichen Handeln der Gemeinden überprüft.

Durch die Auseinandersetzung mit der Literatur und der Führung von Interviews wurden diese Kriterien erarbeitet. Durchaus können im Laufe der Arbeit an dem Projekt noch

weitere Kriterien hinzukommen. Im Folgenden werden noch die Teilforschungsfragen beantwortet:

- Welchen Mehrwert hätte solch eine Plattform für Gemeinden?

Durch die Interviews wurden vier große Punkte ersichtlich, die den Mehrwert ausmachen. Vorrangig dabei ist die Rechtssicherheit, welche den Gemeinden eine enorme Last abnehmen würde. Weiters würde die Plattform eine Chance für neue Mitarbeiter aufbringen, da sie in alle Bereiche „schnuppern“ könnten und sich damit auch auf Prüfungen und Ähnliches vorbereiten können. Ein weiterer Vorteil wäre der Erfahrungsaustausch, denn somit müsste nicht jede Gemeinde für sich Prozessabläufe neu erarbeiten. Schlussendlich würde die Datenbank bei Vertretungen unterstützen, da einfach nachgeschlagen werden kann, was der Kollege als nächstes zu tun hätte.

- Wie müssen die Prozesse aussehen, damit solch eine Plattform in allen Gemeinden angewendet werden kann?

Diese Frage wurde noch nicht vollständig geklärt. Grundlegend soll der Prozess eine Richtung vorgeben, an welche sich die Gemeinden orientieren können. Es dürfen keine Vorgaben bezüglich Abteilungen gemacht werden, damit die Prozesse in allen Gemeindegrößen angewendet werden können. Die Anfügung von Musterdokumenten zu den richtigen Prozessschritten wäre empfehlenswert.

- Wer sollte für die Prozessmodellierung zuständig sein?

Die Modellierung soll von externen Personen übernommen werden. Dies könnte von Studenten des Digital Business Management Zweiges der FH Kärnten übernommen werden, da sie die Prozessmodellierung im Laufe ihres Studiums erlernen. Zusätzlich wäre dies ein idealer Studentenjob, da die Arbeit frei einteilbar ist. Die Informationsbeschaffung kommt von seitens der Amtsleiter. Die Teilnahme ist für sie freiwillig und wird mittels Listung der gesuchten Prozesse ausgeschrieben. Amtsleiter oder auch Leiter von verschiedenen Abteilungen kommen dann mit den Modellierern zusammen und entwickeln gemeinsam den Prozessablauf.

- Welche Anforderungen werden an die Infrastruktur und Technik gestellt?

Es fallen keine speziellen Anforderungen an die Infrastruktur des Landes beziehungsweise der Gemeinden an, da die Software nicht selbst, sondern extern gehostet wird und somit cloudbasiert agiert. Das Gemeinde Servicezentrum, welches sich um die Angelegenheiten

und technischen Einrichtungen der Kärntner Gemeinden kümmert, ist für die Einrichtung zuständig. Dazu gehören die Bereitstellung von Geräten mit Internetzugang und die Installation eines unterstützten Browsers für die Endnutzer. Der geschätzte Arbeitsaufwand dürfte dabei aber gering ausfallen. In späterer Folge sollte das Gemeinde Servicezentrum auch eine Anlaufstelle für Probleme und Fragen darstellen, also den Support des Projektes übernehmen. Anderen Bereiche, wie der Datenschutz und die Verfügbarkeit fallen in die Zuständigkeiten des System Hosters.

Es gibt definitiv noch einige Bereiche, die noch nicht ganz ausgereift sind. Die Fragen, wer sich später darum kümmern wird und wer für die Prozessmodellierung zuständig sein wird sind beim *Kommunalen Prozessmodell* noch nicht beantwortet. Zusätzlich stehen noch offene Fragen im Raum, die in der kommenden Zeit beantwortet werden sollten:

- Wie kann Rechtssicherheit gegeben werden?
- Wie können Unterschiede zwischen großen und kleinen Gemeinden ausgeglichen werden?
- Welche Entlohnung wird es für mitarbeitende Gemeinden geben?
- Definition – was ist ein Prozess innerhalb einer Gemeinde?
- Welche Prozesse sollen abgebildet werden?
- Wie soll abgebildet werden? – Handbuch zur Modellierung
- In welcher Form sollten die Bürger mit eingebunden werden?
- Was werden die Kosten für das Land Kärnten sein?

Dazu könnten auch ähnliche Projekte wie das CommunalAudit aus Oberösterreich, E-Government 2.0 aus Deutschland, KIKOS und Deutschland online herangezogen werden. Sie beschäftigen sich mit ähnlichen Digitalisierungsprojekten und haben sicherlich schon Erfahrungen mit der Konzeption eines Projektes dieser Größe.

Ein solches Projekt hat es in Österreich noch nie gegeben. Es wird viel Durchhaltevermögen brauchen, um es erfolgreich umsetzen zu können. Es kann nur Schritt für Schritt gearbeitet, viel evaluiert und in Kombination mit Literatur geplant werden. Außerdem ist die Gründung einer Projektgruppe und die Ausarbeitung eines Projektauftrages essenziell. Wenn alle Beteiligten wirklich an einem Fortschritt interessiert sind und sich nicht zu sehr von den bürokratischen Hürden aufhalten lassen, könnte die Verwirklichung des Projektes die Gemeindearbeit revolutionieren.

Literaturverzeichnis

- Auinger, T./ Buchhester, S. (2006): Effiziente Personalentwicklung und Wissensmanagement im öffentlichen Dienst – ein Märchen? In: Auinger, T. (Hrsg.): Kommunales Management. Wien: Linde Verlag, S. 141-160.
- Bauer, H. (2008): Kommunales Projektmanagement. In: Brodel, D. (Hrsg.): Handbuch Kommunales Management. Wien: LexisNexis Verlag, S. 51-66.
- Becker, J./ Probandt, W./ Vering, O. (2012): Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung. Konzeption und Praxisbeispiel für ein effizientes Prozessmanagement. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Bokranz, R./ Kasten, L. (2003): Organisations-Management in Dienstleistung und Verwaltung. 4. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Dresing, T./ Pehl, T. (2015): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 6. Auflage. Marburg: Eigenverlag.
- Eixelsberger, W. (2008): E-Government – Aktuelle Entwicklungen und Auswirkungen auf die kommunale Verwaltung. In: Brodel, D. (Hrsg.): Handbuch Kommunales Management. Wien: LexisNexis Verlag, S. 91-100.
- Fleischmann, A./ Oppl, S./ Schmidt, W./ Stary, C. (2018): Ganzheitliche Digitalisierung von Prozessen. Perspektivenwechsel – Design Thinking – Wertegeleitete Interaktion. Wiesbaden: Springer Vieweg. URL: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>
- Gaitanides, M. (2012): Prozessorganisation. 3. Auflage. München: Franz Vahlen.
- Göpfert, J./ Lindenbach, H. (2012): Geschäftsprozessmodellierung mit BPMN 2.0. München: Oldenbourg Verlag.
- Hoffmann, G. (2015): Requirements Engineering: Bedarfsanalysen für Webprojekte richtig durchführen. URL: <https://t3n.de/magazin/requirements-engineering-webprojekte-237281/> (Stand: 18. Mai 2020)
- Kepper, G. (1996): Qualitative Marktforschung: Methode, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kremer, R. (2013): Was ist eigentlich BPMN 2.0?. URL: <https://blog.gbs.com/trends-markt/was-ist-bpmn-2-0> (Stand: 25. April 2020)

Kobler, M. (2006): Wissensplattform CommunalAudit – Ausgangssituation, Inhalte und Ziele. In: Auiger, T. (Hrsg.): Kommunales Management. Wien: Linde Verlag, S. 161-190.

Lucke, J. (2015): Smart Government – Wie uns die intelligente Vernetzung zum Leitbild „Verwaltung 4.0“ und einem smarten Regierungs- und Verwaltungshandeln führt. Friedrichshafen: Zeppelin Universität.

Microtech (2017): Was ist Prozessmodellierung? URL: <https://www.microtech.de/erpwiki/prozessmodellierung> (Stand: 22. April 2020)

Nowak, M. (o.J.): Anforderungsmanagement: Vom Scheitern und Gelingen von Projekten. URL: <https://www.pinuts.de/blog/anforderungsmanagement-requirements-engineering> (Stand: 14.05.2020)

Obermeier, S./ Fischer, H./ Fleischmann, A./ Dirndorfer, M. (2014): Geschäftsprozesse realisieren. 2., Aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Tochtermann, K./ Andlinger, C. (2008): Wissensmanagement auf kommunaler Ebene. In: Brodel, D. (Hrsg.): Handbuch Kommunales Management. Wien: LexisNexis Verlag, S. 197-206.

Wübbenhorst, K. (2018): Benchmarking. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/benchmarking-29988/version-253582> (Stand: 16.05.2020)

Anhang

Fragebögen

Fragebogen 1 – Projektteilnehmer

1. Sie haben jetzt einen kleinen Einblick dazu erhalten, was es mit dem Projekt auf sich hat. Was ist Ihr erster Eindruck dazu?
2. Wenn in dem System hunderte Prozesse eingepflegt wurden braucht es eine Ordnung und Struktur, die für die User leicht verständlich ist. Welche Form wäre für Sie die idealste zur Einordnung der Prozesse? Angenommen, Sie benötigen einen bestimmten Prozess, wie würden Sie nach diesem suchen?
3. Wie orientieren Sie sich innerhalb Ihrer Gemeinde? Wie verläuft Ihre Organisation? Arbeiten Sie nach dem Aktenplanbuch?
4. Welche Prozesse wären für Sie essenziell? Was wäre für Sie wichtiger: Prozesse, die im täglichen Gebrauch sind oder jene, die eher selten benutzt werden?
5. Ein neues System ist immer eine Umstellung aber auch ein weiterer Schritt zur Digitalisierung kommunaler Bereiche. Wie ist Ihre Sichtweise, wie würden Sie die Sichtweise Ihrer Kollegen zu diesem Thema sehen?
6. Was müsste die Plattform können, dass Sie einen Vorteil darin sehen und sie täglich nutzen würden? Welche Form der Unterstützung erwarten Sie sich?
7. Solch ein Prozessmanagement könnte neuen Mitarbeitern helfen, die Prozesse besser zu verstehen und sich einfacher und schneller einzugewöhnen. Ein Knowhow-Transfer sollte somit einfacher werden. Stimmen Sie dieser Aussage zu?
8. Definierte Prozesse könnten ein Vorteil für neuen Gemeindemitarbeitern sein. Wie würde der Nutzen für bereits bestehenden Mitarbeitern sein?
9. Wie war die Modellierung für Sie? Was für Probleme gab es dabei?
10. Könnten Sie sich vorstellen, aktiv an diesem Projekt weiterhin mitzuarbeiten und die Prozesse zu gestalten? Wenn ja, wie viele Stunden könnten Sie circa pro Monat dafür aufbringen? Wenn nein, wer sollte für das Modellieren zuständig sein?
11. Um Prozesse modellieren zu können, müsste man jeden Schritt der Prozessabfolge kennen. In welchem Bereich kennen Sie sich so gut aus, dass Sie Prozesse abbilden könnten?
12. Aus einer anderen Perspektive betrachtet, was soll dieses Projekt nicht sein, was wäre unnötig? Welche Risiken und Gefahren sehen Sie?
13. Meine abschließende Frage wäre nun; auf was legen Sie persönlich wert? Was ist Ihre Erwartungshaltung dem Projekt gegenüber? Haben Sie noch Anregungen?

Fragebogen 2 – Gemeinden

1. Sie haben jetzt einen kleinen Einblick dazu erhalten, was es mit dem Projekt auf sich hat. Was ist Ihr erster Eindruck dazu?
2. Wenn in dem System hunderte Prozesse eingepflegt wurden braucht es eine Ordnung und Struktur, die für die User leicht verständlich ist. Welche Form wäre für Sie die idealste zur Einordnung der Prozesse? Angenommen, Sie benötigen einen bestimmten Prozess, wie würden Sie nach diesem suchen?
3. Wie orientieren Sie sich innerhalb Ihrer Gemeinde? Wie verläuft Ihre Organisation? Arbeiten Sie nach dem Aktenplanbuch?
4. Welche Prozesse wären für Sie essenziell? Was wäre für Sie wichtiger: Prozesse, die im täglichen Gebrauch sind oder jene, die eher selten benutzt werden?
5. Ein neues System ist immer eine Umstellung aber auch ein weiterer Schritt zur Digitalisierung kommunaler Bereiche. Wie ist Ihre Sichtweise, wie würden Sie die Sichtweise Ihrer Kollegen zu diesem Thema sehen?
6. Was müsste die Plattform können, dass Sie einen Vorteil darin sehen und sie täglich nutzen würden? Welche Form der Unterstützung erwarten Sie sich?
7. Solch ein Prozessmanagement könnte neuen Mitarbeitern helfen, die Prozesse besser zu verstehen und sich einfacher und schneller einzugewöhnen. Ein Knowhow-Transfer sollte somit einfacher werden. Stimmen Sie dieser Aussage zu?
8. Definierte Prozesse könnten ein Vorteil für neuen Gemeindemitarbeitern sein. Wie würde der Nutzen für bereits bestehenden Mitarbeitern sein?
9. Könnten Sie sich vorstellen, aktiv an diesem Projekt mitzuarbeiten und die Prozesse zu gestalten? Wenn ja, wie viele Stunden könnten Sie circa pro Monat dafür aufbringen?
10. Um Prozesse modellieren zu können, müsste man jeden Schritt der Prozessabfolge kennen. In welchem Bereich kennen Sie sich so gut aus, dass Sie Prozesse abbilden könnten?
11. Aus einer anderen Perspektive betrachtet, was soll dieses Projekt nicht sein, was wäre unnötig? Welche Risiken und Gefahren sehen Sie?
12. Meine abschließende Frage wäre nun; auf was legen Sie persönlich wert? Was ist Ihre Erwartungshaltung dem Projekt gegenüber? Haben Sie noch Anregungen?

Fragebogen 3 – Stakeholder

1. Sie haben jetzt einen kleinen Einblick dazu erhalten, was es mit dem Projekt auf sich hat. Was ist Ihr erster Eindruck dazu?
2. Wenn in dem System hunderte Prozesse eingepflegt wurden braucht es eine Ordnung und Struktur, die für die User leicht verständlich ist. Welche Form denken Sie, wäre idealste zur Einordnung der Prozesse?
3. Haben Sie schon einmal von dem Aktenplanbuch gehört? Denken Sie, dass dieses noch aktuell ist und in den Gemeinden angewendet wird?
4. Welche Prozesse glauben Sie, wären für Sie essenziell für die Gemeinden?
5. Es wird noch nach einer Lösung gesucht, wie die Prozessmodellierung funktionieren wird. Wer sollte Ihrer Meinung nach dafür zuständig sein? Wie sollte das entlohnt werden?
6. Ein Mehrwert könnte die Rechtssicherheit sein. Wer sollte Ihrer Meinung nach, die Verantwortung dafür übernehmen und den letzten Blick darauf werfen, bevor der Prozess für alle sichtbar wird?
7. Wer würde Ihrer Meinung nach am Meisten davon profitieren?
8. Aus einer anderen Perspektive betrachtet, was soll dieses Projekt nicht sein, was wäre unnötig? Welche Risiken und Gefahren sehen Sie?
9. Aus Ihrer Erfahrung heraus, was glauben Sie sollte unbedingt noch beachtet werden?
10. Meine abschließende Frage wäre nun; auf was legen Sie persönlich wert? Was ist Ihre Erwartungshaltung dem Projekt gegenüber?

Transkripte

Interview 1

Fragebogen Gemeinden

Datum: 17.02.2020

I: Erste Frage. Sie haben jetzt einen kleinen Einblick dazu erhalten, was es mit dem Projekt auf sich hat. Was ist Ihr erster Eindruck dazu? #00:00:08#

B: Ich bin mit einer größeren Erwartungshaltung hingekommen [zur Projektpräsentation], ich hätte mir mehr (..) praktische Beispiele gewünscht. Es waren zwar welche genannt im Vorfeld, (..) wir waren darauf fokussiert, dass diese abgebildet werden. Was ich bei der Präsentation vermisst habe war, die Leinwand war zwar groß, aber man hat im Prinzip nur die Striche zwischen den Objekten gesehen (..) und nicht effektiv das, was das typische Digitale ist, was das Programm dahinter kann. Das hätte ich mir mehr erwartet, dass es uns auch mehr präsentiert wird. Wir sind dort weggegangen von einer Präsentation, wo wir gesagt haben; Aha, die Überschrift haben wir gekannt, die Prozesse habt ihr abgebildet, aber wie der Prozess genau aussieht hat uns gefehlt. Mit dem habe ich persönlich nicht viel anfangen können. #00:01:16#

I: Wenn in dem System hunderte Prozesse eingepflegt wurden braucht es eine Ordnung und Struktur, die für die User leicht verständlich ist. Welche Form wäre für Sie die idealste zur Einordnung der Prozesse? Wie könnte man das einteilen, damit sich der User besser zurechtfindet? #00:01:36#

B: Wir haben bei den Gemeinden einen sogenannten Kontierungsleitfaden, dieser bildet das Geschehen der Gemeinden ab, das wurde übernommen von einem Dr. Grazer, sollte Österreichweit so sein. Viele Gemeinden verwenden diesen in einer Art und Weise. Ich habe es aber auch schon gesehen, dass die Gemeinden das oft auch mit tagesaktueller Aktenzahlen-Vergaben handhaben. Aber die Grundlage ist der Kontierungsleitfaden, ich glaube das wäre für mich, (..) zusätzlich dann noch Beschlagwortet nach Alphabet, der richtige Weg zur Abbildung. Wenn man das dann noch so hat wie die Abteilungen in den Gemeinden, wie beispielsweise das Bauamt. Mit was hat das Bauamt zu tun, was wird da bearbeitet, oder auch im Meldeamt, so typische Stellenbeschreibungen. Was macht das Meldeamt oder was macht ein Finanzverwalter. Steuerabgaben, ob jetzt das von der Hundemarke bis hin zu dem, was ihr auch abgebildet habt mit den Müllbehältern, dass man da so in der Art und Weise abbilden könnte. #00:02:59#

I: Ist das sowas ähnliches wie das Aktenplanbuch?

B: Genau, das ist der Kontierungsleitfaden. Das ist das Aktenplanbuch. #00:03:08#

I: Welche Prozesse wären denn essenziell, wo Sie sagen die müssten drin sein. Sind das eher welche, die alltäglich benutzt werden oder jene, die seltener benutzt werden? #00:03:17#

B: (4) Es war der Ansatz mit den seltenen Fällen vielleicht nicht ungeschickt, wo man sagt, auch das hat man abgebildet, was nicht so oft vorkommt. Nur wenn man in die Richtung denkt, man stellt einen neuen Mitarbeiter ein und kann ihm sagen; Dein Arbeitsbereich ist darin gekennzeichnet, dort sind deine Prozesse abgebildet. Die kann man sich dann von der Plattform herziehen und ihm sagen, er soll sie einmal durchschauen, dann

kann der sich nach dem durchhanteln. Mit der Zeit bekommt er dann eh eine Routine hinein und kann das dann allein machen. #00:04:00#

I: ok, also am besten wären eigentlich alle?

B: Naja, am Ende des Tages sollten wir alle haben, wobei, wenn wir alle haben wird es niemand mehr brauchen. Was jetzt vielleicht blöd gesagt ist, aber es geht sehr viel Wissen verloren bei uns. #00:04:21#

I: Was glauben Sie, wie sehen das ihre Mitarbeiter? Es ist ja doch ein großer Schritt diese Digitalisierung. Wird das eher ein Problem sein, die Umstellung oder wird das Programm genutzt werden? #00:04:36#

B: Naja jetzt haben wir mit den Mitarbeitern in jeder Umstellungsphase ein wenig Angst dabeigehabt. Man hat Mitarbeiter, denen taugt das, denen gefällt das ganz gut. Und dann hat man wieder einige, die wollen das nicht, die verharren in ihren alten Schemen und denen muss man dann fast die Sachen wegnehmen. Als Beispiel, ich habe Bauakte digitalisieren lassen. [...] Man hat also in allen Bauakten, wir haben da so circa 1000 davon in unserem Haus, und ich habe somit praktisch per Knopfdruck über ein Namensverzeichnis, also Beschlagwortet mit Namen und Anschrift [...] man kann darin bis zum 30.06.2019 genau nachvollziehen was da abgegangen ist. Für mich war das als Übersicht toll. Was ist aber passiert? Die physischen Akten waren nicht eingeordnet, so wie sie vorher waren [...]. Und der Kollege hat gemeint, er muss sie wieder zurückordnen und hat sie in den Kasten zurückgetan. Stutzig bin ich dann geworden, wo er gesagt hat; „Ja und werden wir jetzt jedes Jahr nachtragen und einscannen, weil die bis zum 30. Juni haben wir ja da und alles was danach passiert ist habe ich nicht mehr.“ Also weder auf der einen Datei drauf noch in dem Zeug drinnen [digital] und nachschauen tut der nach wie vor in seinem Hand-Akt. Also dieser Übergang momentan ist ein bisschen schwierig zu gestalten. Der bessere Weg für uns wäre der gewesen, die Akten im Keller abzustellen und zu versperren. #00:07:05#

C: Eine Zwischenfrage; wäre dieser Digitalisierungsprozess des Bauaktes zum Beispiel so ein Muster, wie man das zu digitalisieren und beschlagworten hat, wäre das zum Beispiel etwas Interessantes für diese Plattform. So Prozesse, die jetzt eigentlich nicht in der Verwaltung direkt durch Gesetz, etc. geregelt sind, sondern die sozusagen Arbeitstechnisch mich weiterbringen können. Wenn ihr zum Beispiel im Vorfeld so einen Prozess anschauen hättet können; Wie digitalisiere ich einen Bauakt. #00:07:38#

B: Ahm, wäre vielleicht nicht schlecht gewesen, weil ich habe mir in weiterer Folge gedacht, wie machen es andere. Und ich bin in einer weiteren Gemeinde gewesen und habe gesagt, ihr habt auch das Softwareprodukt von derselben Firma, dort gibt's auch den digitalen Bauakt, also das Programm, das sich eben Bauakt nennt und wo schon alles digitalisiert abläuft. Aber ich habe selbst den Mitarbeiter noch nicht getroffen, als der, der von der Firma beauftragt wurde das zu betreuen, dass ich sage, ich führe das einmal zusammen, dass ich das weglassen kann. Und wir haben ja das Problem, wir haben das ja noch nicht so, dass im Baubereich die Bauwerber die Sachen schon digital bringen, also wir bekommen es zum Teil digital, zum Teil können wir das sonst auch scannen, nur wir sind dann halt auch an Größen gebunden. Und das haben wir auch schon diskutiert, ob wir vom Bauwerber nicht den kompletten Akt schon digital verlangen. Sprich auch die Baupläne. Das ist ja meistens das Problem, wenn der über A3 hinaus geht, solche Scanner haben wir nicht. Aber es werden alle Pläne irgendwo schon nur mehr über (3) irgendein Zeichenprogramm eh schon einmal digital gemacht und dann ausgedruckt. (5) Ich glaube auch, dass die Kärntner Bauordnung ein bisschen umgeschrieben werden kann, weil man dort drinnen einen Passus haben, die Pläne müssen in einem bestimmten Maßstab abgebildet

werden, beziehungsweise einige haben das Problem wenn sie es in PDF haben, wissen sie nicht ob der Maßstab noch passt. #00:09:32#

I: Also man könnte im Laufe dieses Prozesses der Erstellung eigentlich auch, wenn man die Prozesse dann eingibt, einmal schauen, was läuft da in dem Prozess selbst falsch. Wohin sollte man das dann melden, wem sollte man das mitteilen? #00:09:49#

B: (5) Das ist eine gute Frage. Wirklich eine gute Frage. Dafür ist dann den Prozessablauf, der müsste vorher einmal abgesprochen und niedergeschrieben werden irgendwo. Man sollte sagen können, das wäre der optimale Prozess, so sollte der aussehen. (6) #00:10:19#

I: Also das müsste dann von Prozess zu Prozess unterschieden werden. Wenn man über etwas vom Bau redet, muss man das ja woanders hinwenden, als etwas anderes.

B: Genau.

I: Was für eine Unterstützung erwarten Sie sich jetzt darin? Beziehungsweise wie müsste das aufgebaut werden, damit die Mitarbeiter das täglich nutzen würden? #00:10:41#

B: Täglich nutzen werden sie das glaube ich nicht. Die werden das aus meiner Sicht eher in der Einarbeitungsphase brauchen, bis sie dort einigermaßen firm sind, oder wenn sie Vertretungen machen. Also wenn sie sagen; Ok, ich mache heute für meinen Kollegen, also der Vertreter vom Bauamtsleiter, wenn wir beim Bau bleiben oder wenn wir in der Kassa bleiben vom Finanzverwalter, und der ist jetzt nicht da und da kommt jetzt eine besondere Herausforderung und ich kann diese nicht aufschieben, bis der wieder kommt, sondern ich muss heute, oder in den nächsten Tagen eine Entscheidung treffen, wie funktioniert das. Und wenn ich sage, das kann ich jetzt nachschauen, so funktioniert das, beispielsweise ein (3) Wasseranschlussbeitrag oder wie auch immer. #00:11:33#

I: Ok, also eher so in Sonderfällen? Als Sicherheit im Hintergrund?

B: Als Sicherheit, weil er das nicht jeden Tag macht und wenn ich sage wir gehen in die Richtung, dass wir sagen wir kommen in die Richtung Papierloses Büro, dass ich sage wie sieht das aus bei der DokuWare, dass ich weiß wie sieht das aus, dass ich das dann anschauen kann. #00:11:58#

I: Einmal jetzt aus der anderen Sicht, also nicht nur die Vorteile. Welche Risiken und Gefahren sehen Sie darin? Was könnte da auf uns zukommen?

B: Das wo ich am Meisten Angst habe ist, dass wir uns in gewissen Sachen verzetteln und das aufgrund dessen, dass man sagt, weil es was Neues ist und man sich unsicher ist, dass man dann sagt ich bleibe lieber bei meinem Altsystem. Das ich sage, ich lege es wieder ab, denn es ist so umfangreich oder das sind Sachen, die halten mich am Anfang relativ lange auf. Das man da den Leuten keine entsprechende Hilfeleistung, gerade in der Anfangsphase, gibt, dann wird es meistens abgelehnt. Oder wenn ich einen Prozess definiert habe, dass man nicht glaub, das ist der Weisheit letzter Schluss, wenn man draufkommt, in meine Organisation passt der beschriebene Prozess, der da im Gemeindebund oder wo auch immer hinterlegt ist, wo ich nachschauen kann. Der passt bei mir nicht hinein, aber vielleicht ist es nur der eine Prozess, mit dem ich schlechte Erfahrungen habe, dass ich dann nicht nachschaue. Dass hängt dann aber stark von den Nutzern ab und dahingehend müssen wir sie dann erziehen. Man kann sich so verzetteln, wenn der dann sagt für ihn ist der Prozess nicht

passend abgebildet, es werden also die anderen auch nicht passen, ich gehe nichtmehr dort hin [Plattform]. Und wir müssen es soweit bringen, dass die Personen, die damit zu haben, die Größe und den Mut dazu haben dazuschreiben, was ihn vielleicht stört oder was aus seiner Sicht verbesserungswürdig wäre. Auch wenn es ihn in seiner momentanen Arbeit vielleicht ein bisschen aufhältet, es wäre hilfreich, wenn man dort diesen Verantwortlichen für diese Bereitstellung hat, eine Kritik ausspricht. Der sagt dem dann, das hat vielleicht voriges Jahr so gepasst, aber heuer passt das einfach nicht mehr. #00:14:45#

I: Könnten Sie sich persönlich vorstellen an dem Projekt mitzuarbeiten, die Prozesse zu gestalten? Und wenn ja, wie viel Zeit glauben Sie, könnten Sie im Monat dafür aufbringen? #00:14:57#

B: Ich habe im Vorfeld mich mit dem ein bisschen beschäftigt, habe mich dann aber herausgenommen, weil ich gesagt habe irgendwann geht mir die Zeit davon. Wenn man das schaffen, ich glaube da müsste man im Vorfeld dieses Tool oder das Schulungsprogramm oder was da dahintersteht, irgendwie an den Mann bringen. Das heißt insofern, dass ich sage ich muss nicht für eine halbe Stunde oder Stunde, die ich vielleicht im Monat mir dafür hernehme und ich glaube das wir ein jeder von uns schaffen, dass man eine Stunde davon abstellen kann, oder mögen es auch zwei sein, das sollte durchaus zu schaffen sein. Aber ich muss deswegen nicht irgendwo an einen zentralen Ort hinfahren. Wenn ich also sage wir bringen das zusammen, dass wir irgendwo eine Gruppe von fünf Leuten, entweder per Skype oder Teams oder was auch immer, dass wir uns mit dem Gerät [der Plattform] uns einmal vertraut machen und wenn wir uns nur unterhalten. Eine typische Diskussion ist es ja, dass man die Leute auf die Möglichkeiten der EDV hinweisen, dass sie sich dort einigermaßen wohlfühlen, dass sie damit umgehen können, dass man sagt, probieren wir heute einmal so etwas zu machen, um zu sehen, wie sowas aussieht. Da könnten wir es durchausschaffen, dass wir ein paar Leute... es gibt Verantwortliche dafür, die werden wir finden und die dann einmal eine Geschichte über Teams oder Skype zusammensetzen und sowas abbilden. Das wird vielleicht am Anfang ein bisschen holprig werden, aber wenn wir es nicht anfangen, dann werden wir es nicht weiterbringen. #00:16:56#

I: Also glauben Sie, ist es schlauer, wenn jede Gemeinde zwei Prozesse zugeteilt bekommt, die sie zum Abbilden haben, oder sollten sie sich die aussuchen, weil ich glaube es wird ja sicherlich auch schwierig, da es so viele Themenbereiche sind und nicht jeder kennt sich überall aus. #00:17:10#

B: Genau, nicht jeder kennt sich überall aus. Wir haben durchaus Bereiche wo ich sage, da kann der eine mehr helfen als der andere, weil der ist damit betraut. Ich will aber nicht dorthin gehen, dass wir sagen wir haben alles Spezialisten, wir müssen sie nur finden, dann werden wir alles haben. Dann werden wir einen Sucher haben müssen, der diese Spezialisten sucht und ganz nett zu ihnen ist und sagt, tu bitte etwas. Ich glaube es war der Ansatz, den der Philipp [Hr. Millonig, Amtsleiter Marktgemeinde Nötsch] gebracht hat, wo man sagt, wenn es anders nicht funktioniert werden wir diese Bezirkstreffen, die über den FLGÖ laufen, aktivieren, ob man dort im Bereich Finanzverwalter, Bauamtsleiter oder was auch immer vorgeht und sagt, wie steht ihr zu dem? Wir haben ja auch zum Teil digitale Prozesse, die das Land schon angestoßen hat, wo jeder sagt, die funktionieren nicht. Wenn ich jetzt an den Bereich Sozialhilfe denke, die Antragsstellung oder sonst was. In einigen, und das ist ganz witzig, in einigen Bezirken funktionieren die und in andere funktionieren die nicht. Und dass nur, weil dahinter Leute sitzen, die mit dem neuen System nicht umgehen können. [...] Bei manchen müssen Anträge per Hand unterzeichnet werden, bei anderen nicht mehr [...] Da ist die Akzeptanz komplett schwierig und da haben wir im Gegensatz zu anderen Ländern, die uns voraus sind oder auch nicht voraus sind, da haben wir ein Manko, dass der eine dem anderen nicht traut. #00:19:15#

I: Obwohl da die gleichen Anforderungen gegeben sind, machen die das trotzdem anders?

B: Ja, die machen das anders. Der sagt, du musst mir den Antrag ausdrucken bei dir daheim [...], obwohl der Beamte das, aber selbst eingibt dann in den Computer, muss er anschließend das dann noch ausdrucken, unterschreiben lassen und hinschicken. Physisch hinschicken, obwohl er es ja bei sich gemacht hat. Wenn man sagt ok, zur Sicherheit lege ich den Akt dann da noch bei mir ab [...] #00:20:36#

I: Also zusätzliche Arbeit?

B: Ja, das machen wir beispielsweise bei der Flächenwidmung genauso. Wir geben das in eine Plattform ein, schicken das dem Land und wir müssen das, ich glaube, zweifach vorlegen. Am besten dem Mitarbeiter am Tisch vorlegen, denn er kann es zwar am Bildschirm anschauen, aber das reicht ja nicht. Gut. So funktioniert Verwaltung. #00:21:03#

I: Ja super. Gut, dann sind wir eigentlich eh schon fertig. Generell gibt's noch irgendwelche Anregungen oder Erwartungshaltungen, die wir jetzt noch nicht besprochen hätten? #00:21:14#

B: Ich hoffe, dass wir da weiterkommen, weil sonst haben wir wieder ein bisschen Energie vergeudet. Aber ich setze da viel Hoffnung auch in dich [I] und du musst da lästig sein. Wir sind alles Masochisten, wir brauchen jemanden, der uns treibt und der das vorantreibt und da ist die Hoffnung relativ groß in dich, dass wir in den paar Monaten, wo du das betreust. Für dich ganz wichtig wahrscheinlich, dass du da derartig, ich möchte nicht sagen penetrant lästig bist, aber du musst uns, die Kollegen, ab und zu aufmuntern, dass sie da was weiter machen, aber das wirst du mit deinem Charme durchaus schaffen und das wir dann da was herzeigen können. #00:22:04#

I: Ich werde es versuchen. #00:22:05#

Interview 2

Fragebogen Stakeholder

Datum: 26.02.2020

I: So generell haben wir ja schon darüber gesprochen, wie ihr erster Eindruck zum Projekt ist, dass es eigentlich eine gute Sache ist, habe ich das richtig verstanden? #00:00:16#

B: Es ist nicht nur eigentlich eine gute Sache, es IST eine gute Sache (lachen)! Es ist eine Sache, die glaube ich jede Gemeinde in Kärnten betrifft und ich glaube jede Gemeinde ist froh, wenn sie da gute Unterlagen bekommt und (..) eine Darstellung der Prozesse. Also das hat bis jetzt gefehlt. Ist aber nur machbar, wenn es jetzt wirklich mehrere machen. Irgendeine Institution oder ein (..) Außenstehender wird das nicht machen können. Es ist wichtig, dass die Gemeinden, mit im Boot sind und mitarbeiten, dann wird es auch angenommen und akzeptiert oder angewendet. #00:00:52#

I: Und wenn man das Anwendet, ähm, wie wäre das gescheit, dass das geordnet wird? Ist das mit diesem Aktenplanbuch eine gute Idee oder gibt es da vielleicht, ich weiß nicht, dass man sagt, dass man das nach den Abteilungen ordnet? #00:01:05#

B: Nein das ist sicher die... der Einheitsaktenplan ist sicher (...) das perfekte Mittel, weil das hat jede Gemeinde #00:01:17#

I: Benutzt das jede Gemeinde?

B: Das muss jede Gemeinde. Man kann ja nicht intern etwas umstrukturieren, denn der Einheitsaktenplan ist dann ja eine Grundlage bei der Kontierung in der Finanzverwaltung, da spielt das schön zusammen. #00:01:29#

I: Also das wäre schon eine Grundlage, wo wir sagen damit könnten wir weitermachen?

B: Ja, da kann jeder etwas damit anfangen. Also es ist, jede Gemeinde weiß, was damit gemeint ist.

I: Ok super. Und welche Prozesse wären jetzt wichtiger. Solche, die seltener vorkommen, dass man sagt, wenn man jetzt einen Bedarf hat schaut man die nach, oder welche, die täglich benutzt werden? #00:01:50#

B: Naja ich sag mal man müsste, ähh, Sachgebietsbezogen das Ganze abarbeiten. Also ich kann mir nicht einzelne Prozesse herauspicken, vielleicht mache ich da einen Urnen... (...) ein Urnengrab zuhause. Das kommt bei mir alle zwei Jahre vor, oder jedes Jahr. Da sind Geschichten, die kommen alle drei-vier Jahre vor, das ist ganz egal. Ich glaube wichtig ist, dass wir (...) auch nach Sachgebieten die Prozesse darstellen anfangen. #00:02:20#

I: Okay, das heißt einfach abarbeiten und schauen, dass so viel wie möglich drin ist.

B: Genau nach Sachgebieten, ok man spezialisiert sich, der eine ist beim Bau gut, der andere ist im Kanalbereich gut, der andere hat gute Unterlagen im Friedhofswesen zum Beispiel, Straßenverkehrsordnung. Also man müsste eigentlich sachbezogen, weil sonst, wenn man nur einzelne Prozesse herauspicks, wird man nicht wissen, was für Prozesse brauche ich noch, wo fehlt es noch. #00:02:46#

I: Ok und kann man das irgendwie erfassen, wer da jetzt worin gut ist oder gibt's da... Ich weiß nicht wie sollen wir denn das machen, dass wir sagen; diese Gemeinde weiß beispielsweise viel im Bauwesen oder sowas. Das wir da jemanden finden, der uns da beim Abbilden hilft. #00:03:00#

B: Die finden wir, da müssen wir jetzt ähm, festlegen, welche Sachgebiete wir angehen, was weiß ich Sachgebiet Bauwesen, Sachgebiet Flächenwidmung, Sachgebiet Wasserrecht und für diese Sachgebiete dann einen Verantwortlichen finden, der sagt; ok ich übernehme die Darstellung der Bauamtsgeschichten und dann kann ich mit Gemeinden reden, die Interesse haben. Und auch dort schon genau die Struktur vorgeben können. #00:03:36#

I: Das heißt wir sollten jetzt nicht alle Bereiche aus dem Aktenplanbuch, also von jedem Bereich etwas abbilden? #00:03:44#

B: Mit der... Auf Dauer schon. Man muss ja, wie wir schon gesagt haben, da zuerst festlegen, was sind Prozesse, was möchte ich darstellen. Also das wäre das wichtigste. Was ist ein Prozess. Weil es gibt ja Sachen wie Ausgabe eines Müllsackes oder Ausstellung eines Meldezettels oder irgendeine Geburtsurkunde, das ist

kein Prozess, denn das ist im System ja schon vorgegeben. Also wenn das lokale Melderegister, das Standesamtsregister, da ist das ganze Personenstandswesen, also Geburt, Ehe, Sterbefall, Staatsbürgerschaft ist auch schon drin. #00:04:18#

I: Ok, das heißt, das wäre überflüssig?

B: Das wäre nicht notwendig meiner Meinung nach, weil da sind eh viele vorgegebenen Schritte im ZPR, LMR, also da brauch ich vermutlich nichts. #00:04:30#

I: Ich habe schon einmal gehört, dass manche Prozesse vom Land auch digitalisiert worden sind. Könnten wir auf diese zurückgreifen? Würde uns das etwas helfen?

B: Wir haben vom Land, das ist das Einzige, was bei uns ist, sind ein paar Eingaben im Portal, im Landesportal, wo wir gewisse Umfragen, (..) gewisse Eingaben machen kann. So wie bei der Raumplanung, bei der Gemeindeplanung muss man das erst einmal im System eingeben und dann trotzdem noch alles manuell kopieren und hinaufschicken. Also da haben wir zu wenig Einfluss. Da haben wir zu wenig Einfluss. Es ist für mich eher wichtiger, die Prozesse, die in der Gemeinde stattfinden, dass wir die einmal digitalisiert haben. #00:05:11#

I: Und diese Digitalisierung, glauben Sie wäre das ein Problem für die Gemeindemitarbeiter, dass sie sich daran gewöhnen? Oder welche Risiken sehen Sie, die da aufkommen könnten?

B: Ich sag das was wir jetzt machen oder anbieten den Gemeinden ist ja eine Möglichkeit, die sie anwenden KÖNNEN, aber nicht müssen. Also es ist jeden freigestellt. Wenn jemand meint, er hat schon dreißig Jahre das anders gemacht, dann wird er es auch weiterhin so machen. Aber was wir ihnen geben sollten ist die Rechtssicherheit, dass er weiß, wenn er das anwendet, dann ist er auf der rechtssicheren Seite, denn es gibt ja so viele, oft nur kleine, Abweichungen, die dann zu einem falschen Ergebnis führen. Oder irgendwo die Gemeinde dann, wenn sie falsch arbeitet ja auch gesetzeswidrig arbeitet und das sollten wir vermeiden. #00:06:00#

I: und diese Rechtssicherheit könnte von externen Juristen gegeben werden können?

B: Am Anfang nicht. Am Anfang haben wir sicher Dokumente, die von den Gemeinden selbst geprüft sind oder es gibt ja auch Gemeinden, die Juristen angestellt haben, da sind sicher die Dokumente am Laufenden. Aber wenn es einmal, ... wenn das ganze Prozessmanagement steht, und man hat eine Darstellung irgendwo und die ganzen Dokumente dabei, die müsste dann jemand pflegen. Also es müsste eine Systematik eingeführt werden, wie die Dokumente leicht zu adaptieren sind, wenn sich irgendeine Gesetzesstelle ändert, dass man das durchgehend im gesamten Dokumentenmanagement haben. #00:06:39#

I: Das man das dann weiterhin wartet. Also nicht nur rechtlich, sondern ich denke mir auch, wenn die Prozesse benutzt werden, wird da jemand dazuschreiben; da ist vielleicht ein Fehler noch; und das müsste dann ja jemand ausbessern. #00:06:51#

B: Es müsste einen Verantwortlichen geben später, der das ganze wartet und betreut. Weil ansonsten, wenn ich es hinstelle und dann zwanzig Jahre nichts tue, ist es auch für die Gemeinden nicht brauchbar. Auch solche Sachen, die nicht oft vorkommen. Sachen, die jeden Tag vorkommen da schaut man sowieso, dass man am laufenden bleibt. Aber auch die müssten dann zentral gewartet werden. #00:07:13#

I: Das heißt, wir stellen die Plattform den Gemeinden ja dann zur Verfügung und sie können sie frei benutzen. Das heißt, entweder benutzen sie es oder nicht. Wofür glauben Sie wird sie eher benutzt werden, zur Einschulung für neue Mitarbeiter oder zum Nachschlagen. #00:07:29#

B: Erste Frage, wie stelle ich das dar. Habe ich das irgendwo auf einer Plattform, wo ich sachgebietsbezogen alle Prozesse drin habe. Da kann ich einem neuen Mitarbeiter dann sagen; da ist der Zugang, da schaut man rein. Und wenn dann jetzt jemand kommt, der eine Garage bauen will, dann ist da genau der Ablauf drin, was man braucht. Wenn jetzt jemand kommt und ein Gebäude abreißt oder keine Ahnung. Also es ist sicher für die neuen Mitarbeiter wichtig und auch für die Vertretungen. Also wenn jetzt jemand eine Vertretung machen muss für jemanden, in irgendeinen Bereich, dann hat er dort genau die Schritte, wo er sich anschauen kann, wie das funktioniert. #00:08:14#

I: Für die Prozessabbildung an sich, was glauben Sie, wer könnte dafür zuständig sein, beziehungsweise wer würde uns da beim Abbilden helfen. Also ich zum Beispiel habe ja überhaupt keine Ahnung von den kommunalen Abläufen. Oder wer sollte die in das System generell einpflegen? #00:08:33#

B: Naja ein bisschen einen Einblick habt ihr ja schon bekommen über die sieben Prozesse, die wir schon gemacht haben. Also es geht nur, äh, wenn es jemand moderiert. Also es muss jemand die Verantwortung übernehmen und den Input gibt es dann von den Gemeinden. Aber ich glaube nicht, dass es jemanden von den Gemeinden geben wird, der sich da als Verantwortlicher fühlen wird. Ich glaube eher, dass sie mehr mitarbeiten werden, Sachen einbringen. Nur wird es kaum jemand schaffen, wie zum Beispiel das Bauamt, die Prozesse im Bauamt abzubilden oder das dann darzustellen. Das müsste jemand sein, der im bpbanda gut ist, der diese Prozessgeschichten schön darstellen kann. Weil es ist, ... sonst werden wir uns da verzetteln. Und es muss, was wichtig ist, eine einheitliche Vorgangsweise sein, dass alle Prozesse gleich abgebildet sind. Nicht, dass jemand sagt ok ich habe es ein bisschen anders. Ich will es so machen. Es muss wirklich von Anfang an durchgängig sein. #00:09:30#

I: Und wie könnte diese Mitarbeit von den Gemeinden dann aussehen? Wird da jeder Gemeinde ein Prozessbereich zugeteilt, die sie mit den Studierenden oder wem auch immer dann abzubilden haben oder sollen die frei wählbar sein? #00:09:45#

B: Jetzt bei der Erstellung der Prozesse?

I: Ja.

B: Bei der Erstellung der Prozesse stelle ich mir das so vor, dass wenn wir wissen, welche Bereiche wir darstellen wollen, eine Listung machen und sagen es gibt den Bereich, den Bereich, den Bereich, die könnten wir dann, das wäre für mich eine machbare Vorgangsweise, in den Bezirkssitzungen die vom Amtsleiterverband gehen, dort das Ganze vorstellt und dann auch sagt; das sind die nächsten Schritte, wer ist dort dabei. Also das müssten wir festlegen, das müsste jetzt festgelegt werden, welche Bereiche, was äh, was ist die Aufgabe der Gemeindemitarbeiter und einen Zeitablauf, dass sie wissen; ok ich brauche für Bauamt jetzt drei Nachmittage, ich werde sie mir freischaufeln oder ich mache mir nur einen Bereich aus dem Bauamt, da bin ich dabei. Beim nächsten Bereich ist irgendeine andere Gemeinde dabei. Aus den Bezirken heraus kann das gehen. Das heißt ich muss genau, ein klarer Ablauf muss (..) gegeben sein, was wollen wir, wohin wollen wir und wer ist dabei. Und das muss begleitet sein. #00:10:58#

I: Und sollte das verpflichtend sein? Jede Gemeinde hat das abzubilden, oder freiwillig?

B: Nein. Nein, nein, nein.

I: Mit irgendeinem Bonus?

B: Verpflichtend nicht, aber es war ja immer schon Thema, bei den ersten Besprechungen, dass es eine Bonifikation geben sollte für Gemeinden, die dabei sind. Also da ist glaube ich von Herrn Wunderer irgendwas, er hat gesagt er wird schauen. Also ich finde das gehört schon. Es muss sich für die Gemeinden jetzt nicht was weiß ich wie auszahlen, aber eine Kleinigkeit gehört schon, dass es eine Bonifikation gibt. #00:11:37#

I: Einmal aus der anderen Perspektive betrachtet. Was soll das Projekt nicht sein, wo sehen Sie Schwächen oder Gefahren?

B: Buh, was soll es nicht sein. (..) Es soll wirklich die Prozesse abbilden, die die Gemeinden brauchen, also nicht irgendwelche fiktiven Sachen. Es muss dann in die Gemeindesoftwaren implementierbar sein, also in jede. Es sollte keine Insellösung sein, die nur da etwas darstellt, sondern es sollte etwas sein, das ich dann auch leicht in meine Software implementieren kann, oder könnte. Das ist irgendeine Laufweg Definition, dass wenn ich sage ok, das müsste irgendwo graphisch dargestellt sein, aber irgendwo in einem leichten Textbaustein drinstehen. So Antrag, das, das, das. Also eventuell, wenn es möglich ist. Weil sonst habe ich es zwar graphisch dargestellt, aber ich habe es nirgendwo im System. #00:12:38#

I: Das heißt, das beantwortet jetzt auch meine letzte Frage, auf was sie dabei wert legen. Das es wirklich übersichtlich ist und dass man da leicht darauf zugreifen kann.

B: Ja, da müsste man ein bisschen auch die Gemeindesoftwaren anschauen und sagen; ok wie ist das bei euch, ähm, was könntet ihr in eure Softwaren nehmen, es gibt eh nur mehr drei große in Kärnten, die man anschauen sollte. Dass man jetzt nicht irgendetwas entwickelt und macht und was dann keiner anwenden kann. Das wäre schade. Wo man vielleicht mit einer kleinen Änderung im Ablauf das Ganze dann eins zu eins sofort in die Software übernehmen kann. #00:13:12#

I: Passt, super. Dankeschön. #00:13:15#

Interview 3

Fragebogen Projektteilnehmer

Datum: 28.02.2020

I: Da Sie ja schon beim Projekt dabei waren haben sie ja schon einen Einblick erhalten, was es mit dem auf sich hat, wie ist denn ihr erster Eindruck dazu?

B: Also der erste Eindruck ist, die grundsätzliche Idee des Projektes gefällt mir sehr gut. Ahm, da es, glaube ich für jede Organisation wichtig ist, wenn sie neue Mitarbeiter haben, dass ich die groben Abläufe und Prozesse kennenlerne. Das schwierige bei den Prozessen ist, dass durch die verschiedenen Größenordnungen habe ich andere Zugänge zu den Prozessen, weil ich auch immer schaue, wie läuft mein Unternehmen intern. Die Herausforderung ist es sicher, so Standard-Prozesse, also Lehrbuch-Prozesse eigentlich, abzubilden, die dann jede Organisation für sich weiterentwickeln kann. Die Handhabung im System, sag ich einmal, ist sicher noch gewöhnungsbedürftig, aber ich denke da werden sicher noch genauere Fragen dazu kommen oder? (schmunzeln) #00:01:03#

I: Ja genau

B: Aber ich finde es eine gute Idee

I: Ähm, wir haben uns ja damit beschäftigt, wie wir das einordnen sollen und da haben wir dieses Aktenplanbuch herangezogen. Ist das eine gute Idee? Wie verwendet ihr das in eurer Gemeinde? #00:01:21#

B: Ich muss sagen, dadurch, dass die Aktenregistratur und der Aktenplan vorgegeben werden und es dazu Literatur gibt und auch das Finanzsystem mit denselben Zahlen arbeitet, also im Finanzbereich, finde ich das eine sehr gute Grundlage. Weil aufgrund der Vielzahl an Projekten und Aufgaben ist die numerische Ablage nach einem Aktenplan, der für ganz Österreich oder die Behörden gleich ist, sicher sinnvoll. Weil man muss ja schauen, die Organisation ist über 150 Jahre alt und die Leute wechseln, es sollte organisatorisch trotzdem weiterleben und nicht jeder etwas neues erfinden. Weil man doch Verträge hat, die 100 Jahre alt sind, oder Bewilligungen und wenn die jeder irgendwo anders ablegt. Ich kann es aus eigener Erfahrung sagen, da findet man nix mehr. Das ist nicht möglich. #00:02:05#

I: Gibt es da vielleicht Prozesse, die überschneidend sein werden, in machen Kategorien? #00:02:11#

B: Bestimmt. Ich sage auch, die große Herausforderung ist, wenn man jetzt bestimmte Einzelfälle herausnimmt, in einer kleinen Gemeinde arbeiten viel mehr Fachbereiche gemeinsam. Das heißt, wenn ich in einer Arbeit drin bin, was weiß ich, Baubewilligung, und da ergeben sich neue Dinge, wie etwas von der Straße oder ich brauche noch Grabungs-Bewilligungen, dann kann ich als ein Sachbearbeiter das alles in einem Abwasch machen und die Leute darauf hinweisen. Wenn ich aber so wie für Straßenbewilligungen, für Baubewilligungen und für Wasser, Kanal, alles Einzelabteilungen habe, ist immer die Frage, wie gut die Sachbearbeiter untereinander abgestimmt sind oder wissen, was brucht der Bürger noch. Der Bürger möchte ja von der Gemeinde oder der Stadt wissen, was brauche ich alles von euch oder was muss ich ansuchen und das ist dann eben nicht immer gewährleistet. Dafür ist der Vorteil von den großen Organisationen, die kennen sich in einem Fachbereich besser aus, von der Tiefe. #00:03:02#

I: Das heißt man müsste da einen Leitfaden erstellen und sagen; wenn es zweischneidig ist, wie geht man dann dabei vor, wo legt man den dann ab. #00:03:12#

B: Ja, ich glaube dadurch, wenn man Themenbereiche hat... das ist sehr schwierig, da müsste man die Leute besser ausbilden. Oder auch organisatorisch Kernthemen, wie Bau zusammenhalten. Aber ich glaube, dass man da einen kompletten Leitfaden zusammenbekommt, weiß ich nicht. Aber man kann über Checklisten für Bauherren, so wie Bauherrenmappe sicher auch gut vorbereiten, dass die Leute dann wissen. Und den Rest, wenn jemand Erfahrungen hat und gemeinsame Plattformen sind, dann kann man die Einzelerfahrungen zur

Weiterentwicklung der Unterlagen nehmen. Und das ist ja glaube ich auch der Sinn dieser Plattform. Bei den Musterdokumenten. #00:03:46#

I: Welche Prozesse wären denn eigentlich wichtiger zum Einpflegen? Solche, die täglich ablaufen oder eher welche die seltener vorkommen? #00:03:55#

B: Ich finde immer, dass die täglichen Prozesse wichtiger sind. Gerade weil sie die häufigeren sind. Es ist immer wieder das Thema, die Gefahr oder das Problem; jetzt ändert sich ein Gesetz. Da muss ich bei gewissen Mustern irgendeinen anderen Spruch machen. Jetzt bin ich acht Jahre dabei, da sind jetzt zwei Praxisbeispiele dabei, die mir gerade einfallen. Es hat einmal die Änderung gegeben, in dieser Rechtsmittelbelehrung. Früher habe ich alles ans UVS oder an die Landesregierung als Vorstellungsbehörde geschickt und dann auf einmal war das Landesverwaltungsgericht dafür zuständig. Da habe ich natürlich in den Bescheiden, in den Instanzen auf einmal eine andere Rechtsmittelbelehrung. Vielfach, weißt eh, ich bekomme zwar die Information zugeschickt, wenn ich dann konkret so einen Bescheid zu machen habe, weiß ich aber nicht, dass es eine neue Rechtsmittelbelehrung gibt. Weil ich nicht mehr daran denke, ich habe es zwar einmal Mal gehört, aber wenn du das ein-zwei Jahre dann nicht mehr brauchst und auf einmal hat man dann so einen Fall, dann denkt man nicht mehr an das. Und dann passiert es, dass man ein altes Muster vom letzten Fall hernimmt und auf diesem weiter arbeitet. Eigentlich sollte man aber so Standard-Muster haben, wo man dieses Blanko, ein leeres hernimmt. Und das sollte immer aktualisiert sein, das wäre das große Ziel Weil dann hat man ein bisschen eine Sicherheit auch, dass die gewissen Parameter drin sind und kleinere Sachbearbeiter, der liest sich nicht jede Woche durch, was sich im Gesetz geändert hat und auch nicht die Erläuterungen oder anderen Erkenntnisse. Das ist ein Ding der Unmöglichkeit, das schafft man nicht. #00:05:19#

I: Das heißt, das wäre zusätzlich zur Rechtssicherheit noch einmal so etwas wo man sagt...

B: Für laufende Fälle auf jeden Fall, die meisten werden aber sagen; ich brauche diese Sonderfälle. Ich finde, wenn einmal jemand einen Sonderfall hat, tut man ihn hinein, dass man den dann sieht. Nur der ist dann eben am schwierigsten zu händeln, weil man dabei wirklich nicht weiß, hat der das damals schon richtig gemacht oder nicht. Ich glaube, dass dabei auch eine Angst besteht, dass keiner etwas hergeben will, was auch falsch ist. Das Problem ist, solange nicht eine oberste Instanz, ein Gericht sagt; das ist falsch, wissen wir es ja oft auch gar nicht. Beziehungsweise hängt es auch viel von den Richtern auch ab, weil ich glaub es geht gar nicht so darum, was richtig oder falsch ist, sondern, dass man etwas hat, auf dem man aufbauen kann. Wenn man dann eine Erkenntnis hat von einem Gericht, wo man weiß, das war falsch, dann sollte man diese Information nehmen und das im Muster anpassen. #00:06:09#

I: Das bedeutet, wir sollten nicht darauf achten, dass alle Prozesse von einem Rechtsanwalt geprüft werden, dass man sagt die Prozesse, die eingepflegt worden sind, die sind rechtskonform, wenn ihr die so anwendet, dann kann nichts passieren. #00:06:22#

B: Ich sage einmal, die 100%-ige Rechtskonformität gibt es nicht. Weil wir nicht prüfen, wie der Inhalt des Verfahrens ist, also was ist die Sache. Die Vorlagen sind eher formelle für die Abläufe. Und von den Abläufen glaube ich selbst, sind wir als Arbeiter in dem Rechtsbereich sicher die Erfahrensten. Wir müssten es nur schaffen, in den Gemeinden Leute zu finden, und zu sagen; du mir ist einmal bei einem Verfahren aufgefallen... Nehmen wir zum Beispiel einmal ein Beispiel: die Bundesgebühren. Früher sind sie in einem Spruch, Gemeindegebühren Bundesgebühren in einem Schritt abgeschrieben worden. Jetzt hat eine Kollegin aus

Baldramsdorf die Erkenntnis bekommen, die Bundegebühren sind separat, die dürfen nicht im Spruch sein, weil die trägt der Bund, daher darf die Gemeinde sie nicht vorschreiben. Und genau solche Erkenntnisse müsste die Person dann im Muster bekannt geben. Dann hat man eine Art Rechtssicherheit und von mir aus macht man einen Vermerk, warum diese Änderung stattgefunden hat, dann kann man auf diese Erkenntnis zum Beispiel hinweisen. Weil die sind eh öffentlich und so entwickelt man das eigentlich weiter. Das wäre das Ziel und die Erfahrungswerte machen glaube ich die Sicherheit aus, nicht ob ein Rechtsanwalt darüber schaut. Weil ich habe auch schon Rechtsanwälte gehabt, die schon vor meiner Zeit Verfahren gemacht haben und dann haben wir genau wegen den Rechtsanwälten verloren, weil sie sich zu wenig ausgekannt haben. #00:07:35#

I: Das heißt, da sind die Gemeinden wahrscheinlich eh, wenn sie schon irgendwelche Fälle gehabt haben, die besseren Ansprechpartner dafür, wenn sie sagen ich habe das schon einmal erfahren, so war das bei mir. #00:07:46#

B: Und billiger sind wir auch. Und für das Geld, ich finde es geht ja irgendwann auch um das Geld auch. Ich glaube wir brauchen uns gar nicht verstecken, wir kennen uns in dem Fachbereich aus und sollten wir auch dort, das was wir gemacht haben, Erfahrungen gemacht haben, auch wenn es negative waren, aber aus denen lernt man. Aus denen sollte man sich dann auch weiterentwickeln. #00:08:03#

I: Wenn die Prozesse jetzt eingepflegt werden, wer sollte dafür zuständig sein oder wie sollte das ablaufen?

B: Ich glaube als zentrale Station würde sich meines Erachtens der Kärntner Gemeindebund oder das Gemeinde Servicezentrum anbieten, weil das einfach die Interessensvertretungen der Gemeinden in ganz Kärnten sind. Das wäre für mich so das naheliegendste. Eine andere Möglichkeit wäre noch der Fachverband der Kärntner Gemeindebediensteten, aber ich glaube von den Ressourcen her wäre das nicht schlecht, wenn jemand dauerhaft angestellt mit dem Programm arbeitet und ab und zu, wenn ein Jurist mitbegleitet, der auch schon Erfahrungen hat, vielleicht kann der das dann von den Abläufen her auch noch besser verstehen. #00:08.43#

I: Wie soll das dann ablaufen, wenn jemand fix angestellt ist. Der muss sich ja trotzdem den Input von den Gemeinden holen.

B: Ja, da würde ich mich als Hilfsorgane, wenn man das so nennt, den Bezirken widmen. Es gibt in jedem Bezirk einen Amtsleiterobmann und ich bin ja stellvertretender Obmann für Kärnten und der Obmann für den Bezirk Villach Land. Da liegt es auch an uns die Leute zu motivieren und zu sagen, traut euch. Was ich jetzt zuletzt auch gemacht habe bei einem Fall der Tauwetter-Beschränkungsaufstellung; wenn jemand etwas hat, dann schick es mir und ich lasse es beispielweise über meinen Verwaltungslehrling ein bisschen vorbereiten und ein Muster machen, leite es dann weiter. Weil es dann gleichzeitig auch ein interner Lerneffekt auch ist. Also ich sehe das gar nicht als Arbeit, sondern das ist auch irgendwo etwas, dass man was weiter lernt. Das Schwierige ist aber auch immer abzustimmen, wer macht welche Prozesse. Bei 600 Gesetzen, die es so gibt, oder über 600, kann man schon davon ausgehen, dass man pro Gesetz an die 15-20 verschiedenen Prozesse definieren kann, oder könnte. Und das muss halt entwickelt werden, von Zeit zu Zeit sollte es dann nicht zu aufdringlich eine Erinnerung geben, das ist halt auch immer die Gefahr. (lachen) #00:09:52#

I: Diese ganzen Prozesse werden vermutlich ja nicht alle notwendig sein. Wie sollte man das ein wenig filtern, dass man sagt, das wären jetzt die wichtigen oder diese lassen wir außen vor. #00:10:06#

B: Ich würde sagen, beim Einpflegen sollte man, ok wenn man jetzt viel hat einmal priorisieren was gehört als erstes hinein, aber unwichtige Prozesse würde ich jetzt gar nicht so sehen, auch wenn denn ein unwichtiger Prozess dabei wäre, mit dem nicht jeder leben kann, würde ich den trotzdem hinein tun, weil es ja auch darum geht, wenn jemand einen Prozess bringt, es sollen ja auch die anderen sehen; ich brauche keine Angst haben, wenn ich etwas bringe. Es obliegt ja jedem immer noch selbst frei, übernehme ich diesen Prozess oder orientiere ich mich an diesem Prozess. Wir haben zum Beispiel den Fall gehabt mit den Mülleimern aufstellen, also im aktuellen Ding. Das ist zum Beispiel ein Prozess, das war eine Herzensangelegenheit von einer Person, der das für sich gern geregelt haben wollte. Der das auch auf seine Organisation aufgebaut und vorbereitet hat, was komplett super ist. Wird aber jede Gemeinde sagen, nein wir machen das aber so und so. Das ist aber das dynamische Leben, von dem wir profitieren können. Und vielleicht wenn sich nur einer sich den Prozess anschaut und sagt; aha, der schreibt den dann zum Beispiel an und sagt komm vorbei und man kann sich dadurch für sich eine Verbesserung holen, dann habe ich eigentlich schon gewonnen. #00:11:09#

I: Das heißt, es ist eigentlich gar nicht so das Ziel, dass die Prozesse so sind, dass sie für jeden anwendbar sind, sondern einfach eine Orientierung?

B: Viele Sachen werden eine Orientierung sein. Nehmen wir zum Beispiel einen Standardfall her. Wir haben eine Baugeschichte. Bei uns ist das so, da macht der Sachbearbeiter vom Bau die Straßenbewilligungen und alles. Wenn ich jetzt eine Stadt bin, wird sich das auf zehn Sachbearbeiter aufteilen. [...] Nehmen wir an, ein Bauansuchen kommt herein, da muss man schauen, bin ich überhaupt als Baubehörde zuständig. Bin ich der richtige Adressat als Behörde? Wenn ich es nicht bin, schicke ich es ja weiter. Und da könnte es sein, dass es bei denen nicht die Baubehörde macht, sondern im Eingang schon jemand macht oder nicht die Baubehörde es beurteilt, sondern der Amtsleiter oder die Amtsleiterabteilung. Da gibt es sicher individuelle Möglichkeiten. Ich würde aber den Prozess eher so sehen, dass man weiß als erstes ist die Zuständigkeit zu prüfen, zweitens dann die Unterlagen prüfen, sind diese vollständig und drittens inhaltlich prüfen. Dann dieses Ermittlungsverfahren und dann gibt es den Bescheid. Ob der jetzt positiv oder negativ ist, ergibt sich ja aus dem Summa-Summarium. Bei Bauverfahren habe ich auch immer das Problem, wenn ich jetzt einen komplizierten Fall habe, zum Beispiel Widmung, Gefahrenzone, kann es sein, dass ich zusätzliche Gutachten brauche. Im Standardverfahren sollte ich aber nicht von dem ausgehen, weil da habe ich ein Gesetz, wo steht, das AVG, das allgemeine Verwaltungsgesetz, da steht drin, welche Schritte ich abzuarbeiten habe. Wichtig ist zum Beispiel ich weiß, es gibt Gutachtenprüfungen. [...] man könnte dann noch einen eigenen Prozess bilden: Gutachten prüfen. Wie schaut ein Gutachten aus, auf was muss ich achten, ist es ein einfaches Gutachten, brauche ich ein kompliziertes. Wie werde ich es den Parteien zur Kenntnis bringen, was kann zurückkommen. Wenn es kein amtliches Gutachten ist, sondern von einem privaten, dann muss ich den erst bestellen zu einem amtlichen Sachverständigen, da brauche ich einen Gemeinderatsbeschluss. Das wären alles so Nebenprozesse, wo man aber Querverweise setzen könnte. Das heißt, wenn du da bist, schau auch den Prozess X an. So wie Fußnoten in einem Handbuch. Das sind dann, wenn ich den Standardprozess Bau habe, und dann eben das Gutachten kann ich dann mit Querverweise mehrere MÖGLICHE Varianten daraus machen. Das wäre dann sicherlich sinnvoll. #00:13:44#

I: Also so Grundprozesse einmal abbilden und die dann miteinander...?

B: Genau, wie ich die zum Beispiel nicht immer brauche.

I: Okay, es ist ja sicherlich für die Mitarbeiter auch eine große Umstellung, wenn sie das dann benutzen werden können. Wie wird das angenommen werden glauben Sie? #00:14:03#

B: Wir haben vor ein paar Jahren, als ich angefangen habe, so ein internes Kontrollsystem gestartet und da hat meine Kollegin über die FH quasi Prozesse intern schon einmal erfasst. Da ist sie einfach zu jeder Kollegin gegangen und hat gefragt wie machst du dies oder das. Dann hat jeder in Schritten, die Schritte für sich selbst aufgezeichnet, damit einmal auch die Kollegen sehen, aha so läuft das grob ab. Also da muss ich sagen das hat uns intern, es war am Anfang Skepsis spürbar, weil es tut niemand gerne irgendwas zeigen, aber wenn man das wirklich irgendwie bringt, es geht ja darum, wenn die Person nicht da ist, kann man hingehen und weiß, aha die und die Schritte wurden schon gemacht, das wäre als nächstes zu tun. Ich bin zwar kein Experte, aber ich weiß, was grob zu machen ist, weil es sind ja auch immer Fristen zum Einhalten. Es hat zum Beispiel ein jeder eine To-Do Liste gemacht wann er was auf welchem Tag oder in welchem Monat zu erledigen hat. Da kommen gleich einmal ein paar Seiten zusammen. Und wenn die Person nicht da ist, kann ich als Verantwortlicher der Organisation hineinschauen und sagen, oh, in diesem Monat steht noch die Kommunalsteuererklärung an. Das man mit den Leuten einfach locker spricht. Derjenige, der es immer macht, der vergisst sowas eh nicht, aber ich sage immer, lasst uns trotzdem immer mal wieder darüber sprechen, es kann ja immer was passieren. Plus ich bin als Chef gewöhnt, dass wenn derjenige einmal nicht da ist, dass ich das dann mit jemand anderem reden kann. [...] #00:15:36#

I: Es ist ja so, wir haben ja schon Prozesse modelliert. Da sind ja sicherlich ein paar Probleme aufgetreten.

B: Ja, logisch (lacht)

I: Was war denn da zum Beispiel dabei?

B: Ich sage immer, Probleme gibt es nicht. (lacht) Es gibt eigentlich nur Lösungen. Was sich herausgestellt hat, dass du sicher gemerkt hast, jeder hat unterschiedliche Zugänge. Jeder sieht es immer aus seinem Blickwinkel. Man ist oft nicht in der Lage, das aus einem anderen Blickwinkel zu sehen und was man auch oft vergisst ist, so wie du das gemacht hast, du hast ja Null Tau von Verwaltungsgeschichten. Nicht einmal wir haben über alles einen Tau, wenn man ehrlich ist, weil es ja so viel gibt. Dass man einfach dann geduldig, behutsam diese Dinge bespricht, sie erklärt. Weil es geht ja darum, wenn ich einen Prozess schaffe, und das war ja das gute bei euch über die FH, ihr habt damit nie etwas zu tun gehabt, und wenn wir es aber schaffen, euch zu erklären wie das geht und ihr verstehts grob die Abläufe. Mit dem Inhalt und den Gesetzen, was zum Auslegen ist, dass müsst ihr gar nicht verstehen, dann weiß ich, oder der Sachbearbeiter wüsste wo er hinzugehen hätte oder wen er es zu geben hat. Und wenn wir das schaffen, haben wir mit dem Projekt eigentlich das schon erreicht was es zu erreichen gibt. Weil es geht darum, die Sachbearbeiter oder Hilfsarbeiter hinzubringen, dass sie wissen, was die Schritte sind und dass sie dann zum Vorgesetzten hingehen können und dürfen und sagen; du was ist jetzt inhaltlich zu machen. Jetzt haben wir den oder den Schritt geprüft, jetzt kommt das. Und vor allem wenn jemand neu ist, ich habe am Anfang zwar auch auf der FH Public Management studiert, aber ich bin zu den ganzen Gemeinden gegangen und habe mir von außen die ganzen Abläufe bei Widmungsverfahren, Bauverfahren neu erklären lassen, weil ich habe niemandem im Gemeindeamt gehabt, der mir das zeigen hätte können. Es hat keine Listen gegeben. Ich habe nur alte Bauakte durchschauen können, bisschen was im Gesetz lesen. Aber das ist viel Arbeit, irgendwo muss man dann ja auch mal zum Arbeiten anfangen. [...] #00:17:50#

I: Also das sollte dann schon auch als Knowhow-Transfer dienen?

B: Genau, dass ich einfach meinen Kopf frei habe, wenn ich weiß wie Abläufe gehen, muss ich mir das nicht auf einen Schmierzettel schreiben. Jeder neigt dazu, seine Abläufe auf einen eigenen Zettel aufzuschreiben. Ziel ist es aber, dass man es so niederschreibt, dass auch andere wissen aha, dort kann ich den Zettel rausnehmen und damit kann ich auch etwas anfangen. [...] #00:18:24#

I: Diese Mitarbeit, bei der Prozessmodellierung wird ja sicherlich noch ein großes Thema sein. Könnten Sie sich vorstellen, da noch mehr mitzuarbeiten und wie viele Stunden pro Monat kann ein Amtsleiter circa aufwenden? #00:18:37#

B: Ja ich habe da einen anderen Zugang als meine Kollegen, sage ich ganz ehrlich. Stundenmäßig würde ich nichts sagen, ich würde da auch vieles in meiner Freizeit machen, weil ich das auch ein bisschen als Hobby sehe. Für mich ist das ein Sport, mich interessiert es und es muss sich ja jeder ein bisschen aus- und weiterbilden, das schaffe ich in den 40 Stunden beim Arbeiten nicht, weil ständig Leute etwas wollen, etwas gefragt wird, Telefonate, E-Mails. Ab und zu braucht man so Momente, wo man Zeit für sowas hat und auch einen Kopf dafür. Ich kann mir das sehr gut vorstellen, da weiterzumachen und wir werden auch unabhängig, ob das jetzt passiert oder nicht, für uns in primitiver Art weitermachen, weil ich einfach glaube, dass das wichtig ist. Ich bin auch Lehrlingsbeauftragter und ich möchte auch dort das Wissen weitervermitteln. Auch wenn kein Lehrling kommt, ein neuer Mitarbeiter braucht ein bis zwei Jahre, bis der halbwegs drin ist. Der kann nicht sofort losarbeiten. Man sollte zuerst die Basisarbeit verstehen. Erst dann kann man sich inhaltlich weiterentwickeln. Und da ist es auch wichtig, dass man Geduld hat. Nicht überfordert oder unterfordert. Da lässt man dann Leute einmal selber Prozesse ausarbeiten. [...] #00:20:11#

I: Diese Prozesse sind ja in verschiedenen Bereichen. Wie könnte man das herausfinden, wer in welchem Bereich jetzt so gut ist, dass er uns da weiterhelfen kann. Oder sollten die Gemeinden das selbst aussuchen, laut einer Liste, was zu modellieren ist, wie sucht man sich das aus? #00:20:32#

B: (lacht) es klingt beides gut und schlecht, das muss ich ehrlich sagen. Es ist sehr schwierig, ich sage es ganz ehrlich, solche Projekte zum Weiterführen bedarf es von Pionieren, die, wie sagt man denn, ein bisschen Überzeugungsarbeit und Herzblut mit hineinstecken und die vor allem die richtigen Leute treffen und motivieren können. Magst du das nicht probieren, du hast das so super gemacht. Ich merke auch, wenn ich zwischendurch mit meinen Kollegen spreche, wenn ich etwas brauche, oder mich macht jemand aufmerksam; du der hat eine super Vorlage und das passt gut, dann bin ich gern derjenige der anruft und sagt; ich habe gehört du hast so eine super Vorlage, kannst du mir da nicht auch helfen? Da haben viele auch eine Freude und sagen; ich habe noch die und die Checkliste, ich gebe dir die dazu. Dann schicken sie mir das und ich mache für sie dann den Prozess. Aber sie haben es mir ja schon eigentlich gesagt, indem sie es mir erzählen und die Unterlagen, ein bisschen was lese ich dann noch in den Gesetzen nach, dann hat man schon eine super Unterlage dabei. [...] Ich muss mich ja weiterbilden auch und wenn das dann über so ein Projekt ist, dann macht mir das ja zusätzlich auch noch Spaß. (lacht) #00:21:42#

I: Wenn wir jetzt eh gerade beim Thema Projekt sind, was soll denn nicht dabei herauskommen? #00:21:47#

B: Die Gefahr, die ich sehe ist, dass viele ihre Prozesse immer nur auf sich sehen. So wie beim Bauakt, wenn ich sage ich hätte gerne drin den Antrag, Unterlagen, bin ich zuständig, sind sie vollständig... Dann wird jeder einbringen, nein zuerst geht ja in die Post, zum Herrn S, dann zum Herrn A, das müsste man den Leuten verklickern, dass das in jeder Organisation individuell ist, und dass man einfach den Standardprozess her nimmt

und dann selbst einteilen kann, wer welches Aufgabengebiet macht. Weil da sehe ich die größten Komplikationen, weil jeder nur von seinem Ablauf ausgeht. Man müsste aber das versuchen so zu sehen, nehmen wir es als lehrhaften Ablauf. Und das andere ist individuell gestaltbar. Wir haben es ja teilweise auf Betriebe, wo mehrere Sachbearbeiter sind, aufgeteilt, die Prozesslaufbahn wird dabei irrsinnig groß. Ich glaube aber eher, dass wir ihn geradlinig, sachlich, fachlich halten sollten und dieses aufblasen [...] von verschiedenen Abteilungen lässt, dass man nur sagt, auf dem Punkt ist die Vorprüfung und die enthält die und die Punkte. Wer sie dann macht würde ich im Prozess gar nicht gestalten, das sollte man individuell lassen. #00:23:07#

I: Da ist derjenige, der das dann modelliert gefragt, dass er sich zwar die Informationen einholt, diese dann aber auf das Wichtigste reduziert? #00:23:13#

B: Genau. Ja genau. Dass man ein bisschen diese Unternehmensaufbauorganisation, wo die Personen mit eingebaut sind weglässt. Das man einfach sagt; okay der Schritt ist jetzt diese Prüfung, die umfasst das und das. Welche Person das dann macht soll jede Institution oder Behörde für sich selbst zuteilen oder aufteilen. #00:23:31#

I: War das eigentlich übersichtlich im bpana, wie da so die Pools und Lanes, mit den verschiedenen Personen dargestellt waren? #00:23:40#

B: Ich muss persönlich sagen, ich arbeite am liebsten mit der Karte. Also was ich mir irgendwo gewünscht hätte war, dass ich die Karte irgendwo ausdrucken hätte können und sie in der Hand gehabt hätte, A3 oder sowas, weil für mich da die wesentlichen Schritte erkennbar sind. Und wenn da dann irgendwo ein Vermerk ist aha, da gibt es eine Unterlage, da geh ich halt hinein und klicke die Unterlage an, aber mich interessiert es bei einem Prozess eigentlich nicht, wer es bearbeitet, sondern was sind die Arbeitsschritte. Weil wer es bearbeitet, ist in meiner Organisation anders, als in der Nachbargemeinde zum Beispiel. #00:24:12#

I: Das heißt zum Beispiel generell wäre das vielleicht auch schlau, wenn man das nicht nur graphisch darstellt, sondern auch als Textdatei? #00:24:18#

B: Man könnte theoretisch, wenn einer mit diesen, ich sage jetzt mal (lacht) Blasen, nicht anfangen kann, dass man da sagt man macht das punktuell dann nochmals extra, ganz simpel, wäre sicher auch kein Fehler mit den Pfeilen. Aber dann habe ich halt den Prozess auf zwei Arten abgebildet. Die Frage ist, will ich das? Habe ich jemanden, der mir das macht? Wenn ich sage, ich habe jemanden, der das gern macht und für das Zeit hat, wobei am Anfang, wenn viel einprasselt wird es schwierig. Aber wenn man später schon eine Basis hat, es trudelt nicht mehr so viel ein und man erweitert es dann von dem Bestand aus. Wichtig ist auch, wenn ich einen Bestand habe und es ändert sich etwas, dann muss ich es auf beiden Modellen abändern und das darf ja dann auch nicht übersehen werden. Dass ich nicht bei dem schriftlichen und der Blase zwei unterschiedliche Versionen habe. Das muss man halt auch irgendwo sicherstellen. #00:25:11#

I: Wie sehen Sie das mit einer Einbindung in die Gemeindesoftwaren? Das habe ich bei einem Interview als Anregung bekommen, dass das schlau wäre. Es gibt ja anscheinend Prozessabläufe die kurz beschrieben werden in der Software und dass das von Vorteil wäre, wenn man das dann darin sieht. #00:25:32#

B: Es gibt vier oder fünf Softwareanbieter in ganz Österreich, die Prozesse ganz unterschiedlich abbilden und selber auch abbilden, auch Mustervorlagen haben. Also das hat jede EDV Firma heute. Die Frage ist, was findet man für ein Format und wollen das die privaten Firmen überhaupt? Und das glaube ich eher, dass sie sagen

nein. Und da glaube ich eher, dass es unsere Aufgabe wäre, ich bin auch einer, der nicht alles glaub, was mir die Firma vorgibt, weil wenn die Firma einen falschen Prozess drin hat und ich schicke es hinaus, dann habe ich ein Verfahren wegen einem Fehler, was eh meistens nur im Finanzbereich ist, muss man fairerweise sagen, oder im Bauwesen, dann kann ich schlecht als Amtsleiter sagen, ja die EDV Firma hat das so. Die EDV Firma macht ja Software, die sind ja keine Juristen in der Regel. Da bin ich schon der Meinung, dass es unsere Aufgabe ist, das so ein bisschen hinzubringen, weil ich weiß, dass jede Softwarefirma da ihre eigenen Muster anbietet. Das ist ja auch mit den Datenbanken ein bisschen das schwierige. Wenn einer sich auf seine Sachen verlässt, will er auf die anderen nicht zugreifen. Also das sehe ich auch ein bisschen als Herausforderung. #00:26:40#

I: Aber das wäre dann ja im Prinzip unabhängig und für alle gleich, wenn wir die Plattform, also bpenda weiter nutzen würden. #00:26:46#

B: Genau, da müssten wir eben lernen. Eine Anregung meinerseits wäre, dass wir das mit dieser Musterdatenbank des Gemeindebunds kombiniert, weil dann kann ich diese Musterdatendokumente, die ich im Gemeindebund habe, schon zu den Dokumenten der einzelnen Schritte bei den Prozessen hinzufügen. Und wenn jetzt zum Beispiel einer sagt, er adaptiert die Musterdaten über den Gemeindebund oder es gibt eine neue Erkenntnis, das geht jetzt so, dann könnte man, wenn das Dokument in der Datenbank aktualisiert ist, auch gleichzeitig für diesen Prozess übernehmen, sodass der Prozess auch aktuell ist. Das würde ich als sehr sinnvoll sehen. Weil wenn einer lieber in der Datenbank schaut und einer schaut lieber im Prozess, dann habe ich die Querverknüpfungen und bin immer in beiden Bereichen am aktuellen Stand. Dann wäre es sicher sinnvoll, weil ich glaube auch, es gibt sicher einige, die wollen nur Sammlungen sehen, Bescheide, Vorlagen. Da gibt es aber welche, die wollen Prozesse auch schauen. Wenn man die beiden verknüpft und sie sich gegenseitig gleichzeitig aktualisieren, wäre das sicher, wenn der Gemeindebund das betreiben würde weiterhin, das zweckmäßigste und sinnvollste. #00:27:49#

I: Also sinnvoller, als das Verknüpfen mit der Gemeindesoftware? #00:27:52#

B: Ja genau, in diesen Bereichen. Weil ganz ehrlich, im Privatbereich die Anbieter, die werden das sicherlich nicht erlauben, dass wir da eingreifen in die Prozesse und da herum pfuschen. [...] #00:28:28#

I: Passt, also meine Fragen wären jetzt einmal alle durchgearbeitet. Gibt es von Ihrer Seite aus noch etwas, das wir vergessen hätten? #00:28:36#

B: Nein, so auf die Schnelle nicht. Ich hoffe natürlich, dass das Projekt weiterläuft.

I: (lacht) Ja, ich auch.

B: (lacht) Es wäre natürlich fein auch, wenn es beim Gemeindebund, Servicezentrum also kombiniert, wirklich auch die Synergieeffekte genutzt werden und auch, dass der Fachverband der Amtsleiter mit einbindet und dass wir auch heuer, ich versuche jetzt eh noch einiges zusammen zu klauben, dass man so viel wie möglich hineinbringt. Weil dann hat es wirklich eine Nachhaltigkeit auch. Der Rest ist dann wirklich, man muss es dann wirklich nicht nur erstellen, sondern auch betreuen. Das ist eh das schwierigere. Und vor allem man muss den Leuten auch ein bisschen die Angst nehmen und man kann nicht immer von Rechtssicherheit sprechen, man muss sagen, wir als Sachbearbeiter in Kärnten haben Erfahrungen und diese Erfahrungen liegen in den Prozessen und in den Mustern drin. Genauso wie wir uns vor Gericht immer mit Erkenntnissen verteidigen oder

etwas untermauern müssen. Wir müssen immer begründen, warum, wieso. Und wenn wir das mit diesen Mustern laufend machen und warum wir es abgeändert dabei haben, was Besseres könnte uns gar nicht passieren, weil so gut kann kein Rechtsanwalt sein oder sonst wer, außer wir selbst mit unseren Erfahrungen. Also ich muss sagen, ihr habt das sehr gut gemacht und für das, dass ihr das noch nie gehabt habt, hat mir das Ergebnis jetzt sehr gut gefallen. Danke. #00:29:55#

Interview 4

Fragebogen Projektteilnehmer

Datum: 28.02.2020

I: Sie haben ja jetzt schon einen kleinen Einblick zum Projekt erhalten, wie ist denn so Ihr erster Eindruck gewesen? #00:00:08#

B: Also ich finde das Projekt an sich ist eine sehr gute Idee. Es ist vor allem sinnvoll, wenn neue Mitarbeiter in die Gemeinde kommen würde, weil ich kann mich noch an mich selbst erinnern, wenn man neu in die Gemeinde kommt, dann wäre das sehr hilfreich, wenn man einen Überblick hat, über die ganzen Tätigkeiten, die eine Gemeinde generell macht. Mit so einem Programm würde man überblicksmäßig eine gute Zusammenfassung darüber bekommen, was die Gemeinde für Aufgaben hat. #00:00:34#

I: Mhm. Und wenn man jetzt sagt so überblicksmäßig, wie sollte man das denn eigentlich einordnen? Gibt es irgendeine Struktur, wo man sagt, zum Beispiel das Aktenplanbuch? #00:00:48#

B: Wir abreiten seit ungefähr drei oder vier Jahren damit und wenn man sowas macht, würde ich das als sehr sinnvoll sehen, wenn man das nach dem Aktenplan macht. Weil jede Gemeinde die gleichen Aktenzahlen verwenden kann und bei uns war das am Anfang auch so, da bin ich gerade neu in die Gemeinde gekommen, da hat jeder Mitarbeiter für sich die ganzen Dokumente in seinen Namensordner hineingelegt. Wenn jetzt jemand etwas gesucht hat, war es für den anderen nicht mehr auffindbar. Dann haben wir die ganze Struktur umgestellt, auf Aktenzahlen und jetzt legen wir wirklich alles nach ein bis neun ab, also die Dokumente laut Aktenplan und es kann jeder Mitarbeiter dann, wenn er die Zahl weiß, nachschauen. #00:01:25#

I: Das bedeutet, der wird von allen Gemeinden benutzt, oder?

B: Sollte zumindest, ja.

I: Ihr benutzt das auf jeden Fall?

B: Ja und das funktioniert auch gut. #00:01:36#

I: Sehr gut. Wenn man jetzt die Prozesse an sich anschaut, welche wären denn dabei jetzt essenziell? Sind das eher die täglichen, oder jene, die seltener vorkommen? #00:01:47#

B: Das finde ich schwer zu beantworten, weil doch die, die täglich sind, sehr wichtig sind, aber schwierig wird es bei den Prozessen, mit denen man selten zu tun hat. Wenn man da wissen will, wie die funktionieren. #00:01:58#

I: Das heißt, eigentlich brauchen wir alle.

B: Ja (schmunzelt)

I: Okay. Sollte man das jetzt nach Bereichen einteilen, dass man sich leichter tut beim Abbilden? Das man sagt es gibt Bauprozesse und jeder kann sich dann aus den Bauprozessen aussuchen, ich kann diesen abbilden helfen und ich diesen oder wie sollte man das aufteilen, dass man sagt, diese Gemeinde hilft dabei mit und diese Gemeinde dort. #00:02:26#

B: (7)

I: Oder vielleicht über diese Bezirkstreffen?

B: Es wäre leichter, wenn man sich die aussuchen kann ja. Weil jeder Mitarbeiter, wenn er motiviert wäre an dem mitzuarbeiten, wird den Prozess nehmen, den er kann und gemacht hat, einen anderen nimmt er ja nicht. #00:02:46#

I: Das heißt eher schauen, dass man die Experten darin finden, wenn der sich super im Bau auskennt, dann fragen, ob der das machen könnte? #00:02:53#

B: Das würde keinen Sinn machen, wenn der aus dem Bauamt jetzt etwas aus dem Finanzbereich macht oder von den Müll Sachen. Die Amtsleiter haben da eher den besseren Überblick, weil die ja die Strukturen überall kennen. Aber wenn jetzt nur ein Mitarbeiter seine Arbeit macht, der wird sich dabei schwertun. #00:03:10#

I: Das heißt, wir sollten generell nicht differenzieren zwischen Amtsleiter und Mitarbeiter, sondern der Gemeinde sagen bitte macht das, oder die einzelnen Personen bitte, dass die das abbilden? #00:03:22#

B: Bei uns ist die Organisation ziemlich locker, dass heißt der Amtsleiter fragt uns wollt ihr etwas machen und derjenige, der mitmacht kann aussuchen was er machen will.

I: Das wird dann aber wahrscheinlich in anderen Gemeinden dann anders sein?

B: Ja, aber je größer, desto strukturierter. (5)

I: Aber im Prinzip einmal so generell eine Anfrage stellen und nur die Leute hernehmen, die das machen wollen und niemanden verpflichten.

B: Ja genau, das würde ich auch sagen. #00:03:55#

I: Okay. Glauben Sie ist das mit der Umstellung, also mit der Digitalisierung ein großes Problem für die Mitarbeiter oder werden die sich daran gewöhnen? Oder das überhaupt benutzen? Da ist ja meistens eher so eine Scheu vor neuen Sachen. #1010:04:09

B: Früher oder später wird man es benutzen. Ich denke eher, dass die älteren Mitarbeiter, die schon länger in der Verwaltung sind und die jetzt in den nächsten fünf-sechs Jahren in Pension geht, dass es da einen Großteil geben wird, die das nicht benutzen. Wenn man etwas beim Digitalisieren umstellt ist die Freude meistens nicht so groß. Wir haben dazu schon mehrere Projekte gemacht in der Gemeinde. Da ist am Anfang eine Skepsis da und es ist auch jetzt teilweise noch eine Abschreckung, teilweise, gegenüber diesen Digitalisierungsprogrammen. So ganz einfach ist das gegenüber den älteren Mitarbeitern halt nicht. #00:04:51#

I: Was könnte man da machen, dass die Voraussetzungen für die Akzeptanz vielleicht ein bisschen mehr gegeben ist? Sei es eine Begleitung bei der Einführung oder keine Ahnung, haben Sie dazu Ideen, wie man denen das irgendwie erleichtern könnte oder ihnen das näher bringen? #00:05:07#

B: Das Einzige, was mir jetzt so auf die Schnelle einfällt wäre, dass man ihnen gleich ein Handbuch mitdruckt. Natürlich dann in Papierform, aber wo man versuchen kann sie so zu unterstützen, dass sie da immer nachschauen können. Das man sich da etwas sicherer fühlt. #00:05:21#

I: Würde sowas wie ein Schulungsangebot angenommen werden?

B: Ja das wird schon immer angenommen. Es ist halt nur die Frage was später passiert. Also schon Schulungsangebote am Anfang, das ist immer eine gute Sache und wird angenommen. Aber was dann später passiert? Man muss die Leute da irgendwie dabei halten können. Und da irgendwie einen Anreiz versuchen zu finden, dass man dann da reinschaut und mit dem weiterarbeiten kann. #00:05:48#

I: Sie waren ja bei der Modellierung dabei, wo wir begonnen haben, die ersten Prozesse darzustellen. Was hat es denn dabei für Schwierigkeiten geben und wie war das generell für Sie?

B: (4) Was gut war finde ich, dass man nachvollziehen konnte, wer welche Änderungen gemacht hat. Dass man immer die Benachrichtigungen bekommen hat. Was aber schwierig war, war die Bearbeitung der Reviewprozesse. Ich habe das nicht geschafft, die Prozesse zu bearbeiten und das zu dokumentieren, weil wenn ich etwas klicke, bin ich gewohnt, dass man mit einem Rechtsklick das bearbeiten kann und da war das etwas komplizierter in diesem Programm. Da bin ich nicht so gut zurecht gekommen mit dem Dokumentieren. #00:06:35#

I: Okay. Und wie war das vom Verständnis her? Kann man das nachvollziehen, wie das alles abläuft? Vor allem der Review ist ja vielleicht etwas komplizierter. Oder haben Sie sich da ausgekannt und verstanden, was dabei passiert? #00:06:49#

B: Also als wir das Ganze eingetragen haben mit euch in der FH, da war es verständlich und es war auch übersichtlich den Prozess an sich zu verstehen. Wenn man das dann selbst für sich durchgeht, finde ich auch übersichtlich, dass man am Rand die Informationen zur Person und zum Prozessschritt sehen kann und aber auch den kompletten Prozess an sich abgebildet sieht, das ist schon sehr übersichtlich. #00:07:20#

I: Also da kann sich jemand, der das nicht gelernt hat auch zurechtfinden?

B: Ja, nur beim Ausdrucken hat man dann das Problem, dass der Prozess am Zettel so klein ist und man da fast nichts lesen kann. Ich weiß nicht, ob man so etwas ändern kann? #00:07:44#

I: Ich habe das gerade beim vorherigen Interview auch schon besprochen, ob es nicht sinnvoll wäre, das Ganze in Textform oder anders darzustellen, dass man es eben leichter ausdrücken kann. Die Frage dabei ist aber nur, wenn man es in Textform hat, hätte man zwei Versionen und müsst beides wieder warten, dadurch hätte man halt mehr Aufwand. Aber zum Ausdrucken ist es leider wirklich nicht geeignet. #00:08:09#

B: Wenn man es als PDF dann abspeichert, dass man das einem neuen Mitarbeiter geben könnte. Oder auch generell den gesamten Mitarbeitern. Ausgedruckt wäre es dann halt sinnvoll, weil es leichter zu lesen wäre. #00:08:22#

I: Und die Möglichkeit, dass man den neuen Mitarbeitern einfach einen Zugang gibt, dass er sich selbst da durchklickt? Man kann ja, wenn man den Prozess öffnet sich Schritt für Schritt durch den Prozess klicken. Ist das nicht so übersichtlich? #00:08:37#

B: Was ich dabei unübersichtlich finde ist, dass man auf den ersten Blick nicht lesen kann was da steht. Wir haben eh schon so große Bildschirme, aber man kann da wenig erkennen, dafür muss man erst einmal zoomen. #00:08:58#

I: Und wenn man zoomt geht ein bisschen der Überblick verloren?

B: Irgendwie (3) müsste man beim Überblick oder der Übersicht noch versuchen, das ein bisschen leichter darzustellen. Ich weiß ja auch gar nicht, ob das überhaupt funktioniert in bpanda?

I: Alles ist sicher irgendwie möglich, wenn man fest daran glaubt. #00:09:22#

B: (lacht) Ja.

I: Wie sehen Sie das mit der Mitarbeit? Wir werden ja sicherlich von den Gemeinden auch Hilfe brauchen bei der Abbildung. Glauben Sie, dass uns Viele helfen werden? Würden Sie persönlich helfen und wie viel Zeit, glauben Sie, kann man dafür aufwenden? #00:09:41#

B: (5) Ja ich glaube, es werden sicherlich einige dazu bereit sein, bei dem Projekt mitzuhelfen. Wir als Gemeinde stehen sowieso immer für Projekte zur Verfügung. Wir machen jedes Jahr ein Projekt mit der FH und wir würden auch jetzt wieder weiterhelfen, ja. Vom Zeitaufwand her, (3) ich würde sagen, so drei bis fünf Stunden im Monat, wenn es nicht sogar zu wenig ist. Ich glaube pro Monat ist schlauer, weil jede Woche hat man ja auch nicht Zeit. Vielleicht eine Stunde in der Woche so ungefähr? #00:10:19#

I: Ähm, und wie könnte man diese, ich sage jetzt einmal EXPERTEN, ausfindig machen, damit man weiß, es gibt ja doch 132 Gemeinden, wer sich da am Besten auskennt? Wie könnte man das angehen, vielleicht durch Ausschreibungen? #00:10:35#

B: Nachdem man nicht alle telefonisch erreichen wird können, könnte man das versuchen mit einer Ausschreibung, ja. Weil dann melden sich auch wirklich nur die, die wollen.

I: Und das bei den Bezirkstreffen anzusprechen? Könnte das etwas helfen? #00:10:58#

B: Das wäre sicherlich auch eine gute Idee.

I: Wenn man das Ganze einmal aus einer anderen Perspektive betrachtet, was sollte denn das Projekt NICHT als Ziel haben?

B: (10)

I: So Gefahren oder Risiken, die dabei auskommen könnten.

B: Wenn man solche Prozesse hineingeben würde, oder so viel Informationen in das Programm hineingeben würde, dass man sagt, das wäre nicht notwendig. Mit fällt als Beispiel dafür nur ein, wir haben ja selbst schon einmal ein Organisationshandbuch abgebildet und dabei Prozesse abgebildet. Wenn wir da dann zu detaillierte Angaben zu den Gemeinden hineingeben würden. Dazu fällt mir jetzt aber nichts Konkretes ein.

I: Also man muss einmal schauen, dass wir generell Allgemein bleiben, dass es für jede Gemeinde gültig ist? Dass es nicht zu sehr in die Spezifikation geht, dass man es auf Abteilungen aufteilt, dass es sowohl große, als auch kleine Gemeinden verwenden können?

B: Ja genau, das wäre gut.

I: Okay, Super. Gibt es von Ihrer Seite aus noch etwas, dass wir vielleicht vergessen haben? #00:12:34#

B: Das einzige, was mir jetzt noch einfällt auf die Schnelle, das mir jetzt während dem Gespräch aufgefallen ist, wäre das Thema mit den Prozessüberblick. Das man es sich ausdrucken kann und somit leichter anschauen. Und beim Nächsten Mal, was leichter wäre, wenn man die Schritte, wie man im System kommentieren muss, mitnehmen oder zugeschickt bekommt. Dass man gleich mit schauen kann, wie das geht. #00:13:08#

I: Dass man es jetzt nicht nur gezeigt bekommt, sondern...

B: Ja genau, dass man einen Zettel noch mitbekommt oder per Mail geschickt, dass man gleich sehen kann, so funktioniert das. #00:13:17#

I: Super, Dankeschön. #00:13:20#

Interview 5

Fragebogen Projektteilnehmer

Datum: 28.02.2020

I: Wir haben ja schon gemeinsam an dem Projekt gearbeitet. Was war denn so generell der erste grobe Eindruck

B: Der erste Eindruck? Ganz ehrlich? Äh (3) ... Ich bin vielleicht ein wenig kritisch solchen Projekten gegenüber, weil ich einfach schon bei mehreren Sachen mit dabei war und für mich eigentlich ist es das traurige an der Geschichte, dass das Ganze immer aufgebaut wird und aufgebauscht wird und auf einmal verläuft das alles im Sand. Das ist so, für mich immer diese Geschichte, dass dann schlussendlich eigentlich die Zeit umsonst war.

Es hat ja auch landesweit schon so Ansätze gegeben, wo man gesagt hat man macht eine Datenbank, wo alle Gemeinden die Bescheide hineinstellen oder so etwas und das ist alles nur beim Reden geblieben, herausgekommen ist dabei gar nichts. Deswegen bin ich, generell beim ersten Eindruck immer skeptisch diesen Dingen gegenüber aber natürlich trotzdem immer bereit dazu, dabei mitzumachen oder wir generell. Weil wir dabei einfach hoffen (lacht), vielleicht kommt dabei dann ja wirklich etwas Gutes heraus. #00:01:17#

I: Also skeptisch gegenüber der Projektumsetzung, aber gegenüber dem Projekthalt?

B: Mmhhh. (..) Na, gegenüber dem Inhalt eigentlich nicht. Wir sind ja eine größere Gemeinde und haben natürlich auch die personellen Ressourcen, dass wir sagen, bei uns kommt das eher seltener vor, dass Prozesse eigentlich nicht weitergegeben werden und wir natürlich relativ alle Prozesse haben aber mir ist schon klar, dass es natürlich kleinere Gemeinden gibt, bei denen zum Beispiel eine Flächenwidmungsverfahren nur einmal in zehn Jahren vorkommt und, dass die dann natürlich nicht wissen, was das ist. Bei uns ist das fast tagtäglich, aber für kleinere Gemeinden ist diese Idee dahinter sicherlich etwas ganz Sinnvolles. Die Idee dahinter, was dann dabei herauskommt oder was dabei übrigbleibt. Es sollte schon einen Nutzen für die Gemeinden auch haben, nicht nur für das Projekt. #00:02:13#

I: Wie ist das dann bei euch mit der Wissensweitergabe? Funktioniert das oder wäre das schon so, dass ihr sagen würdet da kann man nachschauen, das wäre super? #00:02:21#

B: Ja, also es ist schon so, dass es mit der Wissensweitergabe, durch das, dass bei uns keine Abteilung für sich allein ist, funktioniert das schon einigermaßen. Aber diese Prozessbeschreibung ist glaube ich schon etwas ganz Wichtiges. Ich habe für mich das zum Beispiel so mitgenommen, dass ich das in meiner Abteilung so gemacht habe, dass ich zu meinen Mitarbeitern gesagt habe, jeder soll sich einen Prozess aussuchen und denn eingeben. Gar nicht einmal so genau, wie ihr das gemacht hab, sondern nur einmal grob zusammenfassen und den dann den anderen erklären. Ich habe heuer oder eben voriges Jahr das Glück oder (lacht) Pech gehabt, dass wir einen Lehrling dazubekommen haben und natürlich ist das gerade für so jemanden etwas ganz Wichtiges und auch für uns selbst, dass man sich das wieder ein wenig in Erinnerung ruft. Das Problem ist halt das, wenn man einen Prozess hernimmt und den immer gleich gestaltet und aufhört den dann zu perfektionieren. Dann schaut man halt leider auch immer zu wenig in den Gesetzen auch nach, das ist so eine Geschichte. #00:03:29#

I: Welche Prozesse wären dann eigentlich essenziell? Welche die tagtäglich ablaufen oder solche wo ich sage da habe ich einen Sonderfall, da wäre es super, wenn ich nachschauen könnte? #00:03:38#

B: Hm, ja eher Sonderfälle, weil die tagtäglich laufen eh, aber gerade heute hatte ich einen Fall, Ortsbildpflege-Kommission, das habe ich noch nie einberufen. Da haben wir wirklich runter ins Archiv gehen müssen, einen Akt ausheben und schauen, wo war das schon einmal dabei, wie kommt das zustande, was muss man dabei hineinschreiben. Also diese ganzen Sonderfälle sind in erster Linie sicherlich einmal wichtiger, weil diese Standard-Dinge, das tagtägliche, hat man eh intus. Aber diese Ausnahmegeschichten sind dabei glaube ich ganz wichtig. #00:04:10

I: Und wie wäre es schlau, das zu strukturieren? Also von der Ordnung her, dass man die Prozesse dann auch findet im System? #00:04:17#

B: (lacht) hm. Das ist eine gute Frage. Ich glaube, so wie es da jetzt aufgebaut ist in diesem Programm. Wenn ich das richtig verstanden habe ist das ja schon so, dass die Gemeinden dann Zugriff haben auf das Programm in weiterer Folge?

I: Ja genau.

B: Ja. Es ist sicherlich einmal wichtig, dass nach den Gesetzen, so wie es eh jetzt schon gemacht worden ist, was weiß ich wie beispielsweise Straßenverkehrsordnung oder Grundstücksteilung und so weiter, dass man das einmal strukturiert (..) Das ist sicherlich eine ganz schwierige Sache, das so zu strukturieren, dass sich dann jeder dabei auskennt und jeder das auch findet. Weil natürlich jede Gemeinde ganz anders strukturiert ist. Da sind dann auch die Zuständigkeiten ganz andere. Wenn wir einmal hernehmen, bei uns zum Beispiel das AGWR, das jetzt schon Standard in ganz Kärnten ist, dass es im Bauamt zu finden ist, ist bei uns im Meldeamt angesiedelt. Dann kann man das auch gar nicht nach Abteilungen zusammenfassen, weil einfach von Gemeinde zu Gemeinden den Abteilungen verschiedene Aufgabenbereiche zugeteilt worden sind. Oder Ortsbildpflege war bei uns im Umweltamt. Das ist erst jetzt bei uns. #00:05:29#

I: Okay. Wie schaut das bei auch mit dem Aktenplanbuch aus? Verwendet ihr das auch?

B: Teils. (..) Wir haben schon diese Bauverfahren und die Grundstücksteilungen und so weiter, also diese Raumordnungsdinge nach dem Aktenplan ein bisschen sage ich. Es ist aber jetzt auch noch dazugekommen, dass wir eine neue Software haben, die diese Zahl, also diese Aktenverwaltung uns ein bisschen abnehmen sollte. Ähm, ja. #00:05:58#

I: Also, wenn man das nach dem vielleicht strukturiert, dass man sagt, man teilt das in die neun Kategorien ein und nimmt dann noch die Unterkategorien dazu? #00:06:07#

B: (..) Also (.) Naja, ich weiß nicht. (3) Glaube ich nicht, dass es das wäre. (..) Weil das einfach, also bei uns zum Beispiel ist das sehr stark verankert, in anderen Abteilungen, ich kann ja nur von uns sprechen, da ist das wieder weniger. Es gibt Abteilungen, die haben zwar diese Zahl drin, aber die wissen gar nicht, warum es sie gibt. #00:06:31#

I: Ähm, wie ist das generell für die Mitarbeiter, wird das eine große Umstellung sein, wenn man mit sowas dann arbeitet, vom Digitalisierungs-Aspekt her oder wird das eher leichter angenommen werden? #00:06:44#

B: Also wir sind ja dabei, also wir haben jetzt die zweite Softwareumstellung, 2012 oder 2013 haben wir die erste gehabt und jetzt durch diese Umstellung bei der Buchhaltung, Vermögensverwaltung und so weiter, haben sie uns dazu gezwungen da nochmals umzusteigen und wir wollten eigentlich schon damals diese ganze Digitalisierung umsetzen. Ähm. (..) Ist ganz etwas Schweres, wir in der Bauabteilung haben das wirklich versucht zu machen und auch forciert und sind auch immer noch dabei das zu machen und haben jetzt den gesamten Posteingang und so weiter, das läuft bei uns alles elektronisch und digital. Aber die Umstellung ist für einen selbst gar nicht einmal so ohne, auch wenn man noch nicht so zum alten Eisen gehört und es sind dann so viele Sachen, wo man das Papier einfach braucht. Nehmen wir an eine Bauverhandlung. Da bekommt man die ganzen Stellungnahmen per Mail herein oder man scannt es ein und schmeißt sie weg. Dann geht man hinaus zur Bauverhandlung und braucht sie vor Ort wieder. Das sind schon Themen, die man braucht und was es dann auch noch ist, das Land spielt dabei eine ganz entscheidende Rolle. Bei Flächenwidmungsverfahren haben wir beispielsweise schon ein digitales Programm, wo eigentlich jeder, also die ganzen Behörden, die da

beteiligt sind, bei dem Flächenwidmungsplan, können das zentral in ein Portal eingeben. Wenn wir dann aber den Flächenwidmungsplan nehmen und zum Land schicken, dann sind wir verpflichtet, den auszudrucken und hinunter zu schicken. Also jetzt macht das Ganze einfach keinen Sinn. Und beim Bauverfahren die Pläne und so weiter, da müssen wir ja genauso die Stempel hinauftun und wenn das Verfahren weiter, bis zum Landesverwaltungsgericht oder noch weiter hinauf, geht, gibt es die Übermittlung in digitaler Form nicht. Da muss man es wieder ausdrucken, ein Inhaltsverzeichnis machen und hinschicken. Das ist dann eigentlich wieder so schade, da bemüht man sich wirklich, dass man den Akt so schlank wie möglich hält und auf der anderen Seite scheitert es dann eigentlich ganz wo anders. Da ist es dann natürlich noch umständlicher, wenn man das plötzlich alles ausdrucken muss und notieren muss. Da macht es mehr Sinn, wenn man es von vornherein schon so macht. Weil wenn es dann wirklich weiter geht, dann hat man es schon da. #00:08:54#

I: Da ist also im Hintergrund einiges, was noch... ein bisschen verändert gehört.

B: Ja, absolut! Es ist ja vom Land eigentlich eine Software ausgeschrieben worden, für diese Ganze VAV Geschichte und dann ist man darauf gekommen, dass diese Software nur die Abgabenabteilung abdeckt und die anderen Abteilungen überhaupt nicht. Jetzt hat man eigentlich wollen, dass alle Gemeinden die gleiche Software haben und selbst das hat nicht funktioniert, weil einfach die Software nur das eine kann und für das andere hätten wieder Module von anderen Firmen zugekauft werden müssen, dann hat man dabei auch wieder Schnittstellen und so weiter und so fort. Da verstehe ich dann das Land natürlich auch nicht, was das für einen Sinn hat und (3) ich sage einmal vor allem bei einer Baubehörde, die spielt ins Meldeamt hinein, die spielt ins Umweltamt, mit dem Müll mit hinein, das spielt mit in die Abgabenabteilung mit den Bescheid Kosten hinein. Also wenn man da nicht vernetzt bist, macht das ja erst wieder keinen Sinn. (..) Aber es ist sicher, äh, eine große Herausforderung das Ganze wirklich zu digitalisieren und vor allem, weil so viele andere Sachen mit hineinspielen, die gar nicht in einer Gemeinde angesiedelt sind, sondern eben auch bei anderen Behörden. #00:10:08#

I: Wenn man jetzt einspielen, oder die Prozesse einarbeiten, wer sollte dafür generell einmal zuständig sein.

B: Jetzt Gemeinde-intern oder landesweit?

I: Ja also ich denke mir, die Gemeinden an sich werden ja sicher nicht dafür zuständig sein, sondern die werden nur unterstützend uns dabei helfen. Wir müssen da eine generelle Regelung finden, wie wir zu jemandem kommen, der uns dabei helfen will, weil das wird sicherlich auch nicht überall so der Fall sein. #00:10:38#

B: Ich meine das kann eh nur irgendwo zentral angesiedelt sein. Beim Gemeindebund oder wo in der Richtung.

I: Wenn man das jetzt beispielsweise bei den Bezirkstreffen mit den Amtsleitern einmal ausspielt oder so?

B: Sicher etwas Vernünftiges, ja.

I: Und wäre das sinnvoller, das auf freiwilliger Basis zu machen oder sollte man jeder Gemeinde Prozesse zuteilen, die sie abzubilden hat? #00:11:00#

B: (lacht) hm.

I: Würdet ihr euch (lacht) dadurch etwas unter Druck fühlen deswegen?

B: Uh, pff, (3) Also ich kann jetzt nur für mich sprechen (..) ich kann mir jetzt nicht vorstellen, dass bei uns jetzt wirklich, denn der Aufwand ist jetzt doch nicht SO riesig, dass ich sage ich muss jetzt monatelang an so etwas arbeiten, sondern da setzt man sich einmal dazu und macht das. Natürlich, die Zeit ist sicherlich zu überlegen, so wie jetzt. Der Prozess war genau in den letzten Wochen des alten Jahres, wo meistens sehr viel noch, oder gerade noch die letzten Sitzungen anstehen, wo jeder noch alles mit Gewalt hineindrücken möchte und so weiter. Da hat man dann ein bisschen weniger Zeit für diese Sachen, aber sonst... Von unserer Seite wird da immer eine Bereitschaft sein, da mitzuwirken. Wie das bei anderen Gemeinden der Fall ist kann ich jetzt schwer sagen, aber da müsste man ab besten einmal hineinhören und dann sieht man eh, ob da jemand bereit ist. Wenn nicht dann müsste man das vielleicht irgendwo verpflichtend machen und dann trifft es eh nur die, die die nicht bereit sind. Diejenigen, die eh bereit waren, denen macht das dann sowieso nichts aus. #00:12:05#

I: Wie war die Modellierung generell oder wie findet man sich in dem System zurecht?

B: äh (..) ich habe jetzt nicht so viel Zeit gehabt (lacht), um mich damit weiß Gott wie auseinander zu setzten, ganz ehrlich, das muss ich auch sagen. Aber für mich macht das schon Sinn, diese Aufteilung.

I: Wir haben es ja auch in der FH abgebildet. War das dort schlüssig so vom Ablauf her?

B: Ja wohl, das schon. Das auf alle Fälle und vor allem, wenn man den ganzen Weg ein bisschen vorskizziert hat, diese Stationen. Das finde ich gut. Vor allem, dass man danach am Rand nochmal die Details sehen kann, dass das dort nochmal fundiert ist, das finde ich nicht schlecht. Und dann kann man dort, falls man sich wo nicht auskennt, auf kurzem Wege noch informieren, sonst muss ich eh ein Buch hernehmen. #00:13:02#

I: Wir haben ja dort die Prozesse ausgesucht. Wie sollen wir das handhaben, dass sich die Spezialisten dafür wiederfinden? Wir müssen ja jemanden finden, der sagt; ich kenne mich im Bau gut aus, ich kann das machen. #00:13:15#

B: Ja, da sind eher die größeren Gemeinden gefragt glaube ich, weil die einfach viel mehr mit diesen Sachen zu tun haben. Wir bekommen es ja da auch mit, dass die umliegenden, kleineren Gemeinden mich oft anrufen und fragen, ich habe da eine Berufung wie mache ich das jetzt. Bei uns ist das, ich sage einmal nicht Standard, aber schon etwas, dass im Jahr ein paar Mal vorkommt. Was bei den anderen vielleicht in zwei Jahren einmal vorkommt. Das ist schon ein Unterscheid und deswegen glaube ich, dass man diese Spezialisten eher bei den größeren Gemeinden findet, weil die mit viel mehr Sachen zu tun haben, viel mehr Leute und viel mehr Prozesse haben. Und der Nutzen ist dann eher für die kleineren Gemeinden. Wir zum Beispiel haben im Jahr vielleicht 30 Widmungsverfahren, Klagenfurt hat vermutlich hunderte und eine kleinere Landgemeinde, als wir es sind, die haben vielleicht alle fünf Jahre ein Widmungsverfahren und die wissen dann natürlich nicht wie und was. Und da ist es sicherlich hilfreich, wenn man einen Prozess hat, wo alles vorgezeichnet ist. Und gerade das Widmungsverfahren ist für mich eines der aufwendigsten, also bei uns sowieso das aufwendigste Verfahren überhaupt, weil das einfach über eineinhalb Jahre geht und über 40 Behörden mitspielen, Raumplaner und, und, und. Daher sage ich, das wäre wirklich etwas. Und vor allem erst nach eineinhalb Jahren bekommt man bescheid und wenn nur irgendwo ein kleiner Fehler ist, dann kann man wieder von vorne anfangen. Das jetzt nur mal als Beispiel. Wenn man das dann wirklich nicht oft hat, dann tut man sich da eher schwer, jeden Schritt einzuhalten und nicht irgendwo etwas zu übersehen. #00:15:06#

I: Da wären wir wieder bei dem Thema, eher die Spezialprozesse abzubilden. Aus einer anderen Perspektive betrachtet, was soll es nicht sein, wo liegen dabei die Gefahren und Herausforderungen? Außer in dem, dass es vielleicht versickert irgendwo. #00:15:22#

B: (lacht) Die Gefahr ist sicherlich die, aber man wird ja eigentlich das ganze wohl irgendwo juristisch überprüfen, dass man einen Prozess wirklich einmal falsch abbildet. Und wenn keiner da jetzt genau hinterher noch einmal nachschaut, ob das wirklich so in Ordnung ist, wie die Punkte dabei eingehalten sind, das wäre dann zum Beispiel auch so eine Gefahr. #00:15:54#

I: Also in Punkto Rechtssicherheit? Das heißt da wäre es schlau, externe noch hinzuzuziehen?

B: Ja, oder vom Land? Es gibt ja wohl Landesbedienstete, die wir auch immer wieder mal kontaktieren müssen, wenn wir eine Rechtsauskunft brauchen. Wenn man die einmal darüber schauen lassen würde, insofern sie da mitspielen, und sagen ok da gehört noch das dazu oder das ist da vergessen worden, das wäre sicherlich schlau, auf alle Fälle. #00:16:25#

I: Okay. Super. Also das wäre es von meiner Seite aus. Gibt es noch irgendwelche Anregungen? (lacht)

B: (lach) Hm nein, also Anregungen, wie gesagt. (3) Also wenn das jetzt wirklich so sein sollte, dass das weiter vorangetrieben werden sollte ist das sicher ganz was Lässiges, und der Philipp (Herr Millonig) hat es ja schon gesagt, wirklich etwas worüber man sich selbst zu wenig Gedanken macht. Ich muss ganz ehrlich sagen, ich bin in die Bauabteilung gekommen, habe nicht einmal annähernd eine juristische Ausbildung gehabt. [...] Da muss man sich dann halt erst einmal einlesen [...] und wenn man da zumindest schon einmal diese grobe Einteilung und Skizzierung hat, dass man weiß wie läuft das ab und wie sind die Verfahrensschritte, dann hat man wenigstens das schon einmal gesehen. Deswegen ist das sicherlich etwas Gutes. #00:17:35#

[...]

Interview 6

Fragebogen Projektteilnehmer

Datum: 03.03.2020

I: Grundlegend geht es eigentlich einfach nur einmal darum, dass wir uns das einholen, wie Sie dazu stehen, was sie da für einen Eindruck gehabt haben, da sie ja doch schon ein bisschen mit dem Projekt in Verbindung waren. #00:00:13#

B: Ja, okay...

I: Also was ist dabei grob einmal so Ihr erster Eindruck gewesen?

B: Ja also grundsätzlich die Idee, dass man Prozesse abbildet, und die praktisch für andere auch zugänglich macht, dass man da ein Modell findet, dass für alle irgendwie nachvollziehbar ist und mit dem sie arbeiten können, finde ich sehr positiv. Dass man diese Prozesse strukturiert und abbildet und schaut, wie das andere Gemeinden machen. Finde ich sehr positiv. Weil das eine Hilfe ist für jemanden, der sich noch nicht so auskennt.
#00:00:51#

I: Weil Sie gerade von der Strukturierung gesprochen haben. Wie, glauben Sie, wäre es sinnvoll, dass man das einordnet? Zum Beispiel nach dem Aktenplanbuch? Wird das bei Ihnen in der Gemeinde verwendet?
#00.01:00#

B: Ja, Aktenplanbuch wird verwendet. Der Aktenplan, ja. Das ist sicher sinnvoll ja, das mit einzubauen.

I: Ok, super. Und ähm, welche Prozesse sollte man da abbilden, was wäre da essenziell? #00:01:14#

B: Von denen, die wir bearbeitet haben?

I: Generell einmal.

B: Also unabhängig davon, was jetzt im Projekt war?

I: Ja

B: Ah, Prozesse. (...) Ja, man müsste sich das in den Gemeinden anschauen. (...) Das betrifft eigentlich jeden Bereich. Man könnte aus allen Bereichen der Gemeinden, angefangen beim Standesamt, (...) Bauabteilung, Straßenverwaltung. Eigentlich alle Prozesse abbilden.

I: Also eher welche, die tagtäglich ablaufen?

B: Ja genau die, die routinemäßig ablaufen, die standardisiert werden sollten.

I: Nicht so Spezialprozesse?

B: Nein, Spezialprozesse nicht, da braucht man wieder Spezialwissen, die kommen selten vor, das bringt nicht so viel. #00:01:58#

I: Okay. Was glauben Sie müsste der Vorteil davon sein, dass es die Mitarbeiter von sich aus nutzen? Weil es muss ja von denen selbst ausgehen. Was müssen die Vorlagen sein, dass die das benutzen werden?
#00:02:14#

B: Ja es muss benutzerfreundlich gestaltet werden. Sei es jetzt einerseits, dass Dokumente oder Formulare da vorhanden sind, woran man sich orientieren kann oder Musterbeispiele, die verwendbar sind, woran man sich dann orientieren kann, sei es jetzt ein Bescheid oder dergleichen. Einfach Formulare, Bescheide, dass man das verwenden kann. #00:02:33#

I: Es gibt ja so eine Datenbank mit Musterprozessen. Ich glaube die ist vom Gemeindebund? Wenn man das miteinander verknüpfen kann, dass man sagt an dem Prozess hängen schon die passenden Formulare dabei, wäre das sinnvoll? #00:02:46#

B: Das wäre auf jeden Fall ein großer Vorteil, das sollte natürlich rechtskonform sein, man sollte sich also darauf verlassen können, dass alles passt an denen ja. #00:02:55#

I: Okay, super. (..) Diese Modellierung, wir haben ja schon ein paar Prozesse modelliert, wie war das ungefähr? Kennt man sich in dem Programm aus? Ist das benutzerfreundlich? #00:03:03#

B: Ja (..) man kann sich schon aus, aber man muss natürlich öfter damit zu tun haben. Wenn man längere Zeit wieder nichts damit macht, dann muss man wieder nachdenken, wie das funktioniert. Wenn, dann sollte man so einen Prozess relativ in kurzer Zeit versuchen abzubilden, dass es nicht zu lange dauert. #00:03:25#

I: Und was glauben Sie, wäre es sinnvoll, dass man den Prozess überblicksmäßig abbildet, weil es ist ja auch schwierig, es gibt ja kleine Gemeinden und Große und die Struktur ist dabei ja ganz anders. Oder sollte man doch auch auf Personen bezogen abbilden? #00:03:38#

B: Nein, schon so wie Sie zuerst gesagt haben. Weil die Strukturen der Gemeinden ja unterschiedlich sind, dass man das gröber sieht.

I: Wie glauben Sie ist die Mitarbeit von den Gemeinden oder wie sollte man das handhaben? Sollte das verpflichtend sein, oder eher freiwillig? Und wie sucht man sich den Prozess aus, den man modelliert? #00:03:57#

B: Ja ich glaube man sollte einmal mit ein zwei Prozessen anfangen und das sollte dann schon irgendwie versucht werden, dass möglichst alle Gemeinden, oder zumindest Gemeinden unterschiedlicher Größe, jeweils drei, was weiß ich, bis zweitausend, dann bis fünftausend, dann zenttausend und so. Das man versucht die Gemeinden nach der Größe und dann jeweils drei Gemeinden versucht dazu zu verpflichten, dass sie da mitmachen. Sonst hängt das meiste an einzelnen und das ist dann schwer vergleichbar. Das ist dann teilweise ja auch subjektiv, wie die Prozesse dann ablaufen oder auch es wird ja auch individuell je nach Gemeinde unterschiedlich gehandhabt und da wäre es dann besser, man hat ein paar Vergleiche. #00:04:44#

I: Man muss ja sicher irgendwo Experten finden, die sich in den diversen Bereichen gut auskennen. Wie findet man die?

B: Ich glaube bei der Gemeindeabteilung zum Beispiel. Die haben ja an und für sich die Rechtskenntnisse und können das ja dann auch beurteilen ob das rechtens ist, wie die Prozesse in den Gemeinden ablaufen. Da wird man sicher auf einiges draufkommen, dass das vielleicht gar nicht so rechtskonform ist und eigentlich anders gehandhabt werden sollte, als es bisher war. #00:05:10#

I: Also so Thema Rechtssicherheit, das wäre natürlich auch sinnvoll, wenn das gegeben wäre?

B: Ja. Auf jeden Fall.

I: Aus einer anderen Perspektive betrachtet, was soll das Projekt nicht sein, was gibt es da für Risiken und Gefahren, die auftreten könnten? #00:05:24#

B: Das man sich vielleicht zu sehr in Details verzettelt, dass man den groben Überblick dadurch verliert. Natürlich muss der Zeitaufwand in einem Verhältnis zu dem Ergebnis stehen, was sich die Gemeinden erhoffen, wo sie da profitieren. Ob die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihnen das was hilft oder ob das nur zusätzlicher Aufwand ist und ihnen gar nichts bringt. #00:05:57#

I: Auf was legen Sie persönlich wert? Was wären noch so Anregungen, die noch nicht gefallen wären?

B: Ja, vielleicht dass man die Prozesse so bildlich ganz gut darstellt, dass das übersichtsmäßig auch erfasst wird, auf einem kurzen Blick die Prozesse sieht, so wie das auch in dem Programm dargestellt ist, dass man überblicksmäßig das auch zur Verfügung gestellt bekommt. #00:06:27#

I: Wäre das sinnvoll, das in Textform noch einmal dazu zu legen?

B: Ja, kurze Texte dazu. Dass man sieht, wie der Prozess dann von Anfang bis zum Ende dann abläuft wäre glaube ich nicht so schlecht.

I: Zum Ausdrucken, habe ich schon von anderen Gemeinden gehört, ist es ja nicht geeignet, das ist blöd. Das man wenigstens dann so etwas aus Papier hat?

B: Ja genau. #00:06:49#

I: Super, Dankeschön.

B: Ah, okay. Das war es schon.

I: Ja, kurz und knackig. #00:06:57#

Interview 7

Fragebogen Projektteilnehmer

Datum: 05.03.2020

I: Wie war denn der grundlegende Eindruck, eher positiv oder negativ? #00:00:13#

B: Nein es war durchaus positiv. Ich meine es haben sich ja eh nur die Leute gemeldet, die durchaus Interesse daran hatten, sowas zu machen, das muss man da ja auch dazu sagen. Dementsprechend waren die Erfahrungen dabei nicht einmal so schlecht. Es war halt nur ein ganz kleiner Teil von dem, was wir haben sollten und was man machen müsste, aber ich denke einmal so als Pilotprojekt war es auf jeden Fall einmal ein richtiger und guter Weg, um Musterprozesse aufzuzeigen, die in weiterer Folge für Vereinheitlichung sorgen sollten. #00:00.42#

I: Was heißt es war nur ein kleiner Teil von dem was wir haben sollten, was sollten wir denn haben?

B: Wenn man es jetzt anschaut, wir haben ja zum Beispiel das Kärntner Veranstaltungsrecht gemacht, bezüglich der äh Genehmigung von Veranstaltungen und damit sind ja ganz viele Materien-Gesetze verbunden. Es ist ja nicht so, dass man sagt es ist ein einzelner Prozess, der immer so abläuft, sondern allein bei dieser einzelnen Sache können schon so viele Varianten auftreten, bei der jetzt nicht einmal immer unsere Zuständigkeit gegeben ist, ich sage einmal, es könnte ja auch zur BH gehen, das kann andere Gegebenheiten geben, das

kann andere Bewilligungsverfahren, mit Baurechtsverfahren in Verbindung stehen. Und das war wie gesagt nur eines von ganz, ganz vielen Dingen, beziehungsweise Prozessen, die mit der Gemeinde in Verbindung stehen. Das heißt es ist ein Punkt von (...), buh das kann man pauschal jetzt schwer sagen, von hunderten von Prozessen, die man natürlich abbilden sollte und schauen in weiterer Folge, ob die untereinander in Verbindung stehen und unterschiedliche Wirkungen auslösen. #00:01:44#

I: Das heißt es wird ja dann auch sehr komplex auch zum Abbilden sein?

B: Aufgrund der Materien-Gesetze auf jeden Fall, weil wie gesagt, wenn man wirklich alle Materien-Gesetze hernehmen würde, mit denen die Gemeinde zu tun hätte oder hat, dann geht's in die hunderte. #00:01:59#

I: Wie sollte man das dann strukturieren, dass man sich da zurechtfindet? Wir haben es ja jetzt angedacht, dass man das mit dem Aktenplanbuch machen. #00:02:06#

B: Das ist eigentlich der klassische Leitfaden, beziehungsweise das klassische Schema, wie man die einzelnen Sachen ablegt, das ist jetzt auch, wenn ich einen Bescheid oder eine Genehmigung hernehme, die sind meistens mit einer Aktenzahl versehen und das ist ja auf den Einheitskontenplan aufgebaut. Das heißt es ist durchaus eine Möglichkeit eine Einteilung so einmal zu machen und dahingehend zu nummerieren, weil ich glaube auch in der Verwaltung, vor allem im öffentlichen Bereich ist das so, der Leitfaden von der Nummerierung her, von null bis neun, diese zehn „Kapitel“, das könnte man da schon ansetzen. #00:02:40#

I: Welche Prozesse sollte man dann abbilden? Eher jene, die tagtäglich ablaufen oder die, die eher seltener benutzt werden?

B: Sowohl als auch. Ahm, die, die man täglich macht, die beherrscht man, wobei man sieht an der Praxis, dass gewisse Gemeinden das so machen und Gemeinde A macht das in drei Schritten, Gemeinde B macht das in fünf Schritten, es gibt bei Standardisierten Prozessen, sie es zum Beispiel eine Bauanzeige, das ist etwas, das ganz oft vorkommt bei einer Bauverhandlung, in jeder Gemeinde gibt es eine Varianz. Ein paar machen es so, manche machen es mit einem verkürzten Verfahren, ein paar machen so. Es ist eigentlich total schwer, das in Worte zu fassen, weil es jeder irgendwie anders macht. Angesichts der Anfechtbarkeit solcher Sachen und der zunehmenden Sensibilisierung der Bevölkerung und der Bürger, die ja immer mehr und genauer auf solche Sachen achtgeben, macht es meiner Meinung nach schon Sinn, das in weiterer Folge zu vereinheitlichen. Im Prinzip ist es mir persönlich egal, wie es eine andere Gemeinde macht, es muss defacto in Kärnten, weil es auf Basis eines Landesgesetzes stattfindet, gleich ablaufen. Und das ist derzeit nirgendwo der Fall. Man hat ja in den wenigstens Beriechen wirklich komplett gleiche Prozesse, bezugnehmend auf Bauverfahren oder auf Vorschriften und und und. Also da gibt es jetzt, kann man sagen, einhundertdreißig verschiedene Varianten, die nach besten Wissen und Gewissen gemacht werden, wahrscheinlich zum größten Teil auch passen werden, das brauchen wir gar nicht diskutieren, aber es gibt natürlich sehr sehr viele Mängel auch. Man sieht das immer wieder auch bei solchen Dingen, wo gesetzliche Grundlagen herzunehmen sind, die dann zum Beispiel in einen Bescheid hineinzunehmen sind, weil der Bestandteil von einem Bescheid, sagen wir einmal der Output oder der Outcome sollten dann ja im Prinzip das sein und auch dort sind schon oft so viele Mängel vorhanden, wenn ich mir oft so Verordnungen ansehe oder Bescheide anschau von Gemeinden, wo sehr viel fehlt und wo ich einfach glaube, dass wenn man das laufend ändert, mit gesetzlichen Grundlagen und und und, es wichtig wäre, dass es das aktualisiert gibt, (...) halbjährlich oder jährlich, das sei dahin gestellt, oder mit den Novellierungen des Landesgesetzes und dahingehend der Prozess IMMER dem angepasst werden sollte. Also

das ist etwas, das aus unserer Sicht schon wünschenswert wäre, weil wir können uns auf der anderen Seite nicht um sämtliche Prozesse kümmern und jede Änderung, die im Landesgesetzblatt kund gemacht wird immer gleich einarbeiten und so weiter, das wäre glaube ich, bei einer zentralen Stelle ganz gut angebracht, weil das uns eine gewisse Rechtssicherheit gibt. Die vermehrten Auskünfte dadurch auch zum Gemeindebund hin oder Gemeinde Servicezentrum, oder Gemeindeabteilung ausbleiben beziehungsweise reduzierter stattfinden würden, weil jetzt fragt ja jeder im Prinzip im Individualfall irgendwo an. Verursacht natürlich auch einen immensen Aufwand und dann kommt es sehr oft zu gleichen Anfragen und das würde so etwas auch noch vermeiden glaube ich. #00:05:33#

I: Wer sollte dafür dann zuständig sein, diese Rechtssicherheit zu geben oder auch das Ganze einmal zu beaufsichtigen? #00:05:40#

B: Wenn man sagt beaufsichtigen, die Aufsichtsbehörde (lacht) sag ich einmal ganz klar. Ahm. Das muss definiert werden. Ich denke, das obliegt auch nicht uns als Amtsleiter, das irgendwie zu sagen, der und der sollte das, wir können das nur vorschlagen. Aber ich sehe das ganz klar in der Zuständigkeit einer Oberbehörde oder auch bei einer Organisation, die die Interessen der Gemeinden vertritt, es kann ein Gemeinde Servicezentrum mit einer speziellen Abteilung, die es derzeit nicht gibt, theoretisch und praktisch sowas machen. Es kann der Gemeindebund machen, wenn er die Ressourcen dafür hat. Es kann auch das Land machen, weil im Prinzip, wenn wir jetzt Rechtsauskünfte brauchen, fordern wir sie auch bei der 3er Abteilung zum Beispiel an. Also es sollte da irgendwo in dem Dreieck angesetzt sein, vielleicht auch gemeinsam mit dem, da gibt's sicher viele Möglichkeiten, das hängt aber sicher auch mit dem politischen Willen zusammen, was wollen sie machen, wie viel Geld wollen sie in die Hand nehmen und wo soll es dann angesetzt sein, weil die Stelle ja nicht ganz unwesentlich sein wird, die ist ja doch an Kompetenz, erstens einmal, gebunden. Und die Folgen, die durch sowas entstehen, das heißt, dass eine zentrale Stelle das Kärnten-weit verwalten wird ist natürlich auch, also die Folgen sind die, dass die maßgeblich für eventuelle Fehler auch verantwortlich sind. Also das ist schon etwas, was in mehrdimensionaler Hinsicht passieren sollte, ich sage einmal, das kann nicht nur eine Stelle allein machen, da muss es natürlich auch eine gewisse Kontrolle geben oder Freigabe. Das ist ein Prozess separat, den man sich anschauen und aufsetzen müsste, weil (3) ich kann mir da viele Varianten vorstellen, nur es ist so recht schwierig zu sagen, es muss das oder das sein. Ich sehe das auch als Kombination von vielleicht Gemeinde Servicezentrum und der Abteilung 3, irgend-sowas in diese Richtung (3) mehr da oder mehr dort, sollte es auf jeden Fall angesiedelt sein. #00:07:31#

I: Das heißt, wenn die Prozesse im System drin sind und man sich nach dem Prozess orientiert, dann sollte das so rechtskonform sein, dass wenn man einen Fehler macht, nicht mehr man selbst schuld ist, sondern diese Kombination, da sie ja die Konformität ausgestellt haben? #00:07:46#

B: Im Endeffekt sind wir im eigenen Wirkungsbereich bei sehr vielen Dingen, da ist erstinstanzlich immer die Gemeinde schuld. Also im Prinzip, wenn ich jetzt etwas schreibe also zum Beispiel ich schreibe einen Bescheid und der hat einen Fehler, dann liegt die Verfehlung bei mir. Es würde uns in der Gemeinde eher erleichtern, wenn wir Varianten von Bescheiden oder Verordnungen hätten, je nachdem was sich ergibt bei den einzelnen Prozessen, die quasi diese Fehler nicht enthalten sollten. Das irgendwo ein Fehler passieren kann, da geht es glaub ich nicht darum, wer ist dann schuld, das ist glaube ich nicht das Thema. Das Thema ist eher das, dass man sagt, wenn dort trotzdem noch ein Fehler passiert, warum auch immer, das sei dahin gestellt, man kann ja die beste Vorlage haben, wenn man etwas ändert, was man immer wieder wird machen müssen, weil man wird zum Beispiel etwas spezielles dazutun oder weggeben, was vielleicht in der ein oder anderen Sache nicht ganz

dem Gesetz entspricht, dann ist trotzdem immer die Gemeinde für das zu verantworten. Ich glaube, das sollte etwas sein, dass man sagt man hat einmal ein Grundgerüst, einen Ablauf, etwas normiertes, das einmal dem Legalitätsprinzip entspricht, wenn man das so macht, dann hat das rechtlich in der Regel keine negativen Folgen, aber in weiterer Folge kann es dann sein, ich sage einmal das klassische Beispiel ist; dir nutzt die beste Vorlage nichts, wenn du das dann ausschickst und dann irgendwelche Rechtsmittelfristen nicht eingehalten werden seitens der Behörde oder was auch immer, da gibt es ganz viele Möglichkeiten. Also diese Datenbank, die geplant ist, allein bringt nichts, es muss sensibilisiert werden, wie sie zu verwenden ist, das will ich damit sagen. Und, um auf das zurück zu kommen, ich wollte nur sagen, ich glaube da geht es nicht darum jemandem die Verantwortung zuzuschieben, sondern dass man sagt es ist eine Basis vorhanden, die wird zur Verfügung gestellt und aufgrund dieser Basis müssen die Gemeinden dann trotzdem selbstständig arbeiten, das ist ja klar.
#00:09:44#

I: Also als Orientierung sozusagen?

B: Ich würde nicht einmal sagen als Orientierung, sondern ich hätte das so gern, also aus meiner persönlichen Sicht, ich weiß nicht, ob das alle so teilen, dass sollte sogar die Vorgabe so sein.

I: Okay.

B: Also als Orientierung allein ist mir zu wenig, weil orientieren kann ich mich am Gesetz auch. Also ich würde das schon eher als konkrete Vorgabe auch sehen. Da muss man das dann wahrscheinlich auch landesgesetzlich irgendwo verankern, dass man sagt, dass diese Sachen nur mehr auf Basis dieser Datenbank erstellt werden sollen. Finde ich schon, weil ansonsten führt das ganze ja wieder in ein Absurdum, weil wenn ich weiß ich muss es nicht, dann bringt mir das ja eigentlich auch nicht viel. Also ich würde das schon irgendwo an, nicht nur an ein KÖNNEN knüpfen, sondern fast schon an ein MÜSSEN. #00:10:29#

I: Okay. Wie werden das die anderen Gemeindemitarbeiter aufnehmen, wenn das dann Pflicht wäre, müssten sie es ja benutzen. Das wäre dann wieder eine Umstellung und Digitalisierung. #00:10:39#

B: Ich sehe in meinem Fall nicht das Problem. Also in unserer Gemeinde ist das überhaupt kein Thema, weil da alle recht gut mit dem umgehen können. Es wird natürlich Gemeinden geben, wo das schwieriger anzuwenden ist, wobei ich das auch nicht so als Problem ansehe, weil wenn ich mir manche Gemeinden anschau, die machen das so, ich weiß nicht, wie weit du das schon kennst, wie das stattfindet. Da gibt es teilweise noch alte doc Dateien, nicht einmal docx, sondern so Word 97/2003 heißt das glaube ich (lacht). Noch uralte Varianten, wo die Sachen noch händisch hineingetippt werden und die Gesetze noch, wo dabei steht in der zulässigen Fassung, was eh nicht mehr gültig ist, weil man da genau das Landesgesetzblatt hineingeben sollte. Es muss eh jeder, derzeit auch noch, wenn er solche Sachen macht, mit einem Word Dokument arbeiten. Ob er jetzt die Datei vom Gemeindelaufwerk nimmt oder aber von der Plattform nimmt und das dann verarbeitet, da sehe ich jetzt nicht so den großen Unterschied. Also bei uns, in meiner Gemeinde, ist das sicher kein Thema, da haut das definitiv hin und die anderen Gemeinden, schau ich sage so, es ist die IT eingeführt worden, irgendwann in den 80er – 90er Jahre und man hat auch von der Schreibmaschine auf den PC umsteigen müssen. Das sind glaube ich schlechte Argumente, da sehe ich schon die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu sagen, das ist so, der Prozess verändert sich und wird immer kurzlebiger. Sämtliche Prozesse werden immer kurzlebiger und da muss man sich einfach anpassen. Das ist aber auch die Verantwortung der Amtsleiter irgendwo, das Personal so zu schulen, beziehungsweise dafür Sorge zu tragen, dass sie geschult werden. (3)

Also ich habe es zum Glück nicht, aber für mich wäre das jetzt kein Grund zu sagen, dass es da etwas geben sollte. Also die Verwendung solch einer Plattform ist wahrscheinlich plausibel und machbar. Der Einheitskontenplan geht sowieso, das ist ja kein Thema. (...) Da sehe ich das geringste Problem. #00:12:35#

I: Und die Gemeinden an sich, wie sollten wir die einbinden? Wir werden ja sicher die Hilfe beim Abbilden brauchen. #00:12:43#

B: Ich habe das jetzt nicht so schlecht gefunden, dass man es jetzt auf einer Basis der Freiwilligkeit gemacht hat. Man muss sich halt überlegen, was will man machen. Muss man das als Serviceleistung anbieten oder flächendeckend verpflichtend machen? Das heißt es muss einmal ein Bekenntnis von der Abteilung 3 geben, um das machen zu wollen, ganz klar. Und dann müsste man es meiner Meinung nach, wenn man es flächendeckend macht, in den jeweiligen Landesgesetzen verankern. Das müsste dann überall drinstehen, dass man das auf Basis einer Verbindlichkeit machen muss, wenn man das wirklich flächendeckend überall machen will. Für das gibt es Juristen, die müssen das unter sich ausmachen und klären. Ich sage so, wenn ich es mir aussuchen könnte, das ist meine persönliche Meinung, dann hätte ich das schon gerne verbindlich. Weil ich halte nichts von einer netten Möglichkeit, das zu machen. Entweder gibt es das und es wird genutzt, ansonsten ist die Arbeit einfach umsonst. Ich habe aus meiner Sicht nichts davon, wenn es ein paar machen und ein paar nicht. #00:13:57#

I: Das heißt man sollte auch die Gemeinden dazu verpflichten, dass sie mit uns den und den Prozess abbilden. Also mittels Zuteilung?

B: Das ist zu klären, ob man die Prozessabbildung an sich jetzt irgendwie verpflichtend einführt. Die Verwendung würde ich verpflichtend machen, wenn. Und diesen ganzen Prozess per se überhaupt abzubilden, das wird man verpflichtend fast nicht machen können, weil wenn jemand sagt, das interessiert ihn nicht und er macht einfach stur weiter, das wird es auch geben ganz klar (lacht), dann wird es schwierig werden. Ich meine der erste Schritt wäre es einmal, man mach so eine Prozesslandkarte von ALLEN Prozessen, die es überhaupt in einer Gemeinde gibt. Und dann müsste man wahrscheinlich eh nach Prioritäten reihen, was sind so relevante Sachen, die sehr oft vorkommen, was sind so Themenbereiche, die oft nachgefragt werden, die im Alltag relevant und wichtig sind. Und dann wird man die halt nach der Reihe einmal abarbeiten müssen. Ich glaube nicht, dass das innerhalb so von einem Jahr (lacht) möglich sein wird, die alle abzubilden und ähm, wenn ich mir jetzt nur vorstelle, die, die für uns relevant sind, sind wahrscheinlich fünfzig Stück, fünfzig Prozesse wird es wahrscheinlich geben, aus dem Bauchgefühl heraus, die wahrscheinlich 90% von dem ausmachen, was das Alltagsgeschäft betrifft. Da wird es 10% geben, das werden Dinge sein, die ganz vereinzelt einmal vorkommen. Und ich sage einmal, da sollt man sich auf das fokussieren, was grundlegend einmal machbar ist, was standardisierte Sachen sind, die wir oft brauchen, die oft vorkommen, die oft beeinsprucht werden und dergleichen. Sonderfälle gibt es immer. [...] Da müsste man einfach einmal abklären, was ist wirklich relevant, was ist für den großen Aufgabenbereich einmal relevant, um das Ganze abzudecken und dann kann man sich auf die einzelnen Spezialfälle fokussieren. Und da ist es auch so, ich glaube, dass es keinen Sinn macht, die Gemeinden zur Abbildung zu zwingen. Das kann man nur einmal auf Freiwilligkeit machen, dass man fragt, wer möchte sich da beteiligen und welche Schritte geht man dann durch. Nur man wird da halt echt viele Ressourcen brauchen. Das hast du ja jetzt auch gemerkt bei der Abbildung. Wir sind ja erst im Tun darauf gekommen, achja, da ist ja noch das zu tun und der Schritt ist noch zu machen und das ist so darzustellen. [...] Das größte Problem in der operativen Umsetzung sehe ich darin, dass bevor es überhaupt zu dieser Abwicklung kommt und zur Erstellung dieser Prozesse, dass es einen ganz klaren Leitfaden für jene Personen geben muss, die den

Prozess abbilden. Weil jeder den Prozess anders sieht und abbilde. Es muss einmal normiert werden, was überhaupt dargestellt werden sollte. [...] das ist glaub ich so organisatorisch das schwierigste. Man kann jetzt schwer sagen, wie so etwas aussehen sollte nur ich kann es mir so vorstellen, dass es ein Team gibt, und man wird ja trotzdem sämtliche Prozesse Schritt für Schritt durchgehen müssen von den verschiedensten Akteuren, dass wirt eine gleichbleibende Datenqualität erhalten. Es muss graphisch richtig dargestellt werden und so, dass es vor allem auch im Ablauf Sinn ergibt. Das ist sicher schwer, wenn es nicht eine Person macht und wenn es mehrere Personen machen, muss es so abgestimmt werden, dass alles absolut kongruent ist und absolut vergleichbar. [...] Das sind ganz viele Dinge, die da mit hineinfließen und das müsste man meiner Meinung nach als erstes einmal definieren. #00:19:20#

I: Bei der Prozessmodellierung an sich, wie war das System zu verstehen? Kennt man sich darin aus, ist das übersichtlich?

B: Du meinst das Computersystem?

I: Das bpanda ja. #00:19:35#

B: Wir haben damals auf der Uni mit einem anderen Programm gearbeitet. Ich kenne das von daher also noch, aber es ist defacto das gleiche. Es ist eine klassische Darstellung von Prozessen. Wenn man mit Prozessen schon einmal gearbeitet hat, ist es logisch. Also für mich war es ganz klar, ich habe damit etwas anfangen können. Es wird aber sehr viele geben, (lacht) die damit gar nichts anfangen können. Also ich glaube auch, dass wenn man das machen möchte und sich viele Personen dafür bereit erklären, sollte man das einmal am Anfang erklären, was das Tool eigentlich kann, wie das aussieht, was das kann und wie das Tool das Gemachte umsetzt. Weil ich habe es bei meiner Kollegin bemerkt, die hat das so im Detail nicht gekannt und da tut man sich schwer. Wenn man jetzt die 130 Gemeinden hernimmt, weil die Städte werden da ja nicht mitmachen, die haben ja ein anderes Recht, ich glaube sagen zu können, dass vielleicht 20% der Amtsleiter in Kärnten schon einmal bewusst mit solchen Prozesstools gearbeitet haben. Ich glaube nicht mehr, weil ich nach meiner Erfahrung mitbekomme, dass viele gar nicht wissen, dass es Avision zum Beispiel gibt, geschweige denn andere Tools. Und vielleicht muss man in erster Linie einmal da ansetzen und sagen, die Grundlage ist es einmal, dass man alle auf einen Stand bringt und sagt, das ist das Tool, mit dem wir arbeiten wollen. Es bringt sicher wenig, wenn man sagt; ja, wir fangen jetzt gleich damit an. Es ist glaube ich wichtiger, dass jeder einmal weiß, was er liefern sollte. Es kann jeder natürlich die Infos liefern, was er macht, ich weiß auch, wie die Prozesse ablaufen. Aber es sollte jeder einmal gehört haben, was bei solch einem Prozess eine Schleife beispielsweise macht. Das sollte man verständlicher darstellen können. Das ist für viele nicht nachvollziehbar. [...] Man muss ja beachten, was bei einem Prozess so alles passiert und nachvollziehen können, was man das gerade beschreibt. Ein geschultes Auge und Verständnis dafür haben, was ein Prozess ist und was da alles dazu gehört. Man bedenkt ja oft gar nicht, dass man bei jedem einzelnen Prozessschritt sehr viele Varianten hat. Das ist nicht immer alles in Ordnung, bei Bauprozessen zum Beispiel fehlt immer etwas. [...] Es sollte auch einmal geklärt werden, was will man alles mitnehmen, Standesamt Funktionen und Prozesse zum Beispiel oder will man sich nur auf den eigenen Wirkungsbereich beziehen? Ahm, weil (3) wenn ich das jetzt wirklich alles hochrechne (3), es gibt wirklich in jedem Bereich hunderte Prozesse. Ich glaube einfach, dass es da schwierig ist, eine Basis zu schaffen, dass jeder weiß von was wir ausgehen und wohin wir gehen sollten. [...] Die Beteiligten sollten wissen, was ist der fachliche Stand und was ist der technische Stand, von dem wir ausgehen. Weil dann ist die Umsetzung viel einfacher. [...] #00:24:23#

I: So im Laufe der Zeit bei den Interviews habe ich ein bisschen das Gefühl bekommen, dass manche das gar nicht wollen, dass es in bpanda so abgebildet wird, sondern, dass nur ein paar, die sich auskennen dort arbeiten sollen und es eine andere Plattform geben sollte, wo die Prozesse abgebildet werden. Damit einfach der Einstieg leichter ist. Das habe ich mitbekommen, dass sich manche da nicht ausgekannt haben und vielen wollten das ausdrucken, damit man den Prozess in der Hand halten kann. Deswegen, keine Ahnung, wie wäre die Idee, dass man das System nur für die Modeler benutzt? #00:24:58#

B: Das sehe ich auch so. Das liegt nicht daran, dass ich das anderen Kollegen oder mir nicht zutraue. Nur sonst wird es chaotisch. Ich würde die Zuständigkeit ganz klar bei jemandem lassen, der das IT-mäßige, das Abbilden selbst, das Modellieren vornimmt. Das würde ich bewusst jemanden machen lassen. Auch eben aus dem Grund den ich vorher schon gesagt habe, wenn wir beide reden, erkläre ich dir den Prozess so und ein anderer Kollege würde das ganz anders erklären. Wenn die Amtsleiter dann dabei herumfuhrwerken, wird das nicht funktionieren. Und es ist ja auch nicht unsere Aufgabe, dafür haben wir nicht wirklich Zeit. Es ist eine interessante Sache, da brauchen wir gar nicht darüber reden, wenn ich die Zeit dafür hätte würde ich es sofort machen, aber ich glaube die Modeler sollten ganz klar definiert werden, wer das machen darf, weil ansonsten führt das ganz klar in ein Chaos pur, dann wird jeder irgendwo etwas dazu zeichnen und da kennt sich kein Mensch mehr aus. Also ich finde, das sollte so wie es jetzt gemacht worden ist einer machen, und nur der. Oder mehrere Personen, das wäre ja egal. Das was wir liefern können ist einfach nur der Input dazu, das wäre kein Problem. Aber die technische Umsetzung sollte wirklich jemand machen, der sich fachlich dabei auskennt. #00:26:11#

I: Und die Abbildung muss dann nicht in bpanda sein sondern wir könnten das in eine andere Plattform verlegen, weil man könnte das ja zum Beispiel auch mit diesen Musterdokumenten des Gemeindebunds verknüpfen, dass man das gleich anhängt oder so. #00:26:23#

B: Ich glaube, dass es für uns relativ egal ist wie das dargestellt wird. Es ist nur relevant, dass der Prozess darstellbar ist. [...] #00:27:30# Was dabei vielleicht wünschenswert ist, dass es einen Modus gibt, wo man wirklich Schritt für Schritt den Prozess durchgehen muss. Nicht, dass jemand sagen kann ah das hab ich eh schon, ich gehe da gleich weiter. Vielleicht macht es auch wirklich Sinn zu sagen, so wie bei einer Bestellung, dass man Sachen auswählt, hineingibt, bestätigt und dann das ganze kauft, dass man da auch so ein Prüfsystem hat. Sind alle Sachen auf einer Checkliste von dem und dem Schritt erledigt gewesen. Weil man vergisst oft einfach etwas. [...] Das man die notwendigen Dokumente, die man für einen Prozess benötigt, die man dann als Gemeinde prüfen muss, nach der Reihe abarbeiten kann und dass man dann erst den zweiten Schritt freischalten kann. Sowas wäre sicherlich nicht schlecht, denn da kann man dann nichts vergessen. Bei einer Vielzahl an Dingen, die man immer macht ist das kein Thema, da weiß man eh um was es geht. Aber wenn es dann so Sachen sind, die selten vorkommen. [...] So etwas wäre, bezogen auf alle Bereiche sehr hilfreich. Dass man das einfach abhacken kann und weiß, dass man das hat. Das würde erstens einmal die Prozesse sauber machen, weil ja viele Dinge oft vergessen werden und zweitens, wenn es in weiterer Folge rechtliche Anfechtungen geben sollte, weil als Ende des Prozesses ein bescheid herauskommt, kann man sagen man hat alles beachtet und man kann dann nachvollziehen, wo der Fehler gelegen hat. Da würde ich das so sehen, dass wenn man so etwas als Hilfstool verwendet, dass man ganz klar die Schritte vorgibt. Da ist es dann für mich nicht so relevant, wie ihr das ganze darstellt. Wenn man einen Prozess hat und eine super Landkarte wird das keiner verstehen von den Mitarbeitern. Muss er auch nicht. Für mich ist es eher relevant, dass dort steht ok, Prozessschritt eins heißt so und so, es ist zu Prüfen das, das und das. Wenn das erledigt

ist, dann geht's zum nächsten Schritt weiter. Ich glaube für uns ist das, was ihr jetzt machts, was dahinter steht im technischen Aspekt, nicht so relevant. Bei uns muss es einfach funktionieren. Das was dahinter steht ist gut, wenn man es versteht, dass man weiß wie das verknüpft ist, aber für die Umsetzung später, wenn man es wirklich verwenden sollte, ist es aus meiner Sicht vollkommen egal, wie das gemacht wird. Es muss aus meiner Sicht einfach funktionieren. #00:30:51#

I: Okay. Passt. Von meiner Seite aus wäre es das eigentlich. Gibt es sonst noch Anregungen? #00:31:02#

B: Soweit einmal nicht.

I: Alles gesagt?

B: Soweit alles gesagt.

Interview 8

Fragebogen Projektteilnehmer

Datum: 09.03.2020

I: Der grobe erste Eindruck, wie ist der für Sie gewesen oder was halten Sie von dem Projekt allgemein? #00:00:13#

B: Also grundsätzlich muss ich sagen, finde ich das eine ganz tolle Geschichte, dass man Leute aus der Praxis mit Leuten, die in dem Bereich studieren, ein Projekt entwickelt, weil ich denke, dass das einfach zukunftsorientiert ist und man von eingefahrenen Strukturen heraus da gewisse Erkenntnisse und Erfahrungen herausbekommen kann und praktisch über alle Gemeinden drüber stülpen würde. #00:00:37#

I: Wenn wir diese Prozesse jetzt einpflegen, braucht es eine Ordnung, wie man sagt, man findet die wieder. Wie sollte man dabei vorgehen?

B: Ich denke, das sollte auch in einer Arbeitsgruppe gemeinsam erarbeitet werden. Äh. (..) was dabei am Meisten Sinn macht. Ich denke, da gibt es sicher mehrere Möglichkeiten. In einer Arbeitsgruppe, zu dem, wie findet man das leicht, wo ist das eingegliedert, das müsste man sich anschauen. Vielleicht gibt es ein Referenzmodell aus anderen Bundesländern, wo es ganz sicher zu diesem Bereich auch schon Maßnahmen gibt. #00:01:09#

I: Wird bei Ihnen das Aktenplanbuch verwendet?

B: Noch nicht.

I: Noch nicht? Weil da haben wir uns dabei gedacht, dass wir vielleicht nach dem gehen. Es sollte da ja jede Gemeinde mit der Zeit nach dem arbeiten und man könnte das dann nach dem ablegen. #00:01:25#

B: Richtig ja. Ich denke, man sollte nur eine Arbeit nicht doppelt machen, sondern man sollte sich auf einen gemeinsamen Nenner einigen, sowohl Gemeindeabteilung vom Land her, weil die doch unsere Aufsichtsbehörde sind, gemeinsam mit dem Gemeinde Servicezentrum. #00:01:42#

I: Wenn man jetzt von den Prozessen an sich sprechen, welche wären denn wichtiger. Eher die alltäglichen, oder die die besonderer sind.

B: Naja ich denke ja, dass es Sinn machen würde, dass man eher so spezielle Fälle herausarbeitet. Weil meine Amtsleiter Kolleginnen und Kollegen sind da ja sicherlich sehr professionell unterwegs, haben auch die dementsprechenden Ausbildungen und daher glaube ich, dass wir eher solche Fälle nehmen sollten, die nicht alltäglich sind, wo man einfach dann in Form eines Prozesses weiß, wie man vorzugehen hab. #00:02:13#

I: Okay. Wie würde diese Umstellung für die Mitarbeiter sein. Glauben Sie, dass das bei Ihnen in der Gemeinde ein großes Hindernis wäre? Es ist ja doch eine Digitalisierung, eine Umstellung am Computer. #00:02:25#

B: Also ich bin in der glücklichen Lage, dass ich doch recht junge Mitarbeiter habe, die da sehr offen sind und mit dieser Materie umgehen können. Sicherlich muss man auch die älteren Mitarbeiter mit auf den Weg nehmen. Nur um diese Digitalisierung, diesen Prozess, wird kein Weg vorbeiführen. #00:02:40#

I: Das heißt, Sie glauben, das hat auch viel Nutzen für die Mitarbeiter an sich und das lohnt sich dann?

B: Absolut. Weil ich glaube, dass sich daraus dann eine gewisse Effizienz entstehen könnte. Weil, wie war es in der Vergangenheit? In der Vergangenheit hat man keine solch eine Prozessabbildung gehabt und man hat dann einmal auf herkömmliche Weise mit Kollegen telefoniert und den gefragt, wie er das gemacht hat. Und ich sage einmal, wenn man so ein Handbuch hat, und, was für uns auch immer wichtig ist, das gesetzliche, dass es da den Anforderungen entspricht, das ist für uns das Wichtige. Die neuen Amtsleiter haben ja meistens einen Abschluss der Fachhochschule für kommunales Management und sind da meistens auch schon in ein bisschen eine andere Richtung gebrieft. #00:03:27#

I: Die Rechtssicherheit wäre für Sie also etwas, vorauf sie Wert legen?

B: Das ist für mich absolut das Wichtigste.

I: Okay. Wie sollte man dazu kommen? Sollten die Gemeinden untereinander die Prozesse vergleichen und sagen, so wäre es ideal. Oder sollte da ein außenstehender Rechtsanwalt noch einmal darüber schauen? #00:03:42#

B: Naja, ich denke, dass die Gemeindeabteilung ja juristisch bestens aufgestellt ist und das sollte auf jeden Fall, bevor es eine endgültige Prozessabbildung gibt, mit der Gemeindeaufsicht in einer Partnerschaft sich das ansieht und sagt ok, dass ist die Idee, die entwickelt wurde, wie passt diese rechtlich mit den Gesetzen zusammen? #00:04:02#

I: Wie wäre für Sie die Idee, dass man diese Plattform mit der Musterdatenbank verknüpft, sodass man sagt man hat am Prozess direkt gleich die Musterdokumente greifbar? Das ist mir in einem Interview einmal vorgeschlagen worden von einem Amtsleiter. #00:04:20#

B: Ich finde, das ist eine ganz interessante Idee. Ich sage einmal so, es muss einfach nur von Handling einfach sein. Wenn ich heute einen schwierigen Fall habe, dann hat man doch einen gewissen Zeitdruck und sollte die

richtigen Entscheidungen treffen. Und wenn das natürlich alles in einer verknüpften Praxis da liegt, dass ergibt das auf jeden Fall Sinn. Was ich glaube ist, dass die ganze Geschichte auch bei den (..) Prüfungen, die abzulegen sind für die Gemeindebediensteten, dass die dort auch Einklang finden. Dass die einfach auch schon so geschult werden, bei den einzelnen Prüfungsbereiche, dass die sagen, passt auf, da gibt es ein etwas. In diese Richtung sollte die Zukunfts-Verwaltung passieren. #00:05:03#

I: Okay, das heißt nicht nur für neue Mitarbeiter, sondern auch für bestehende wäre das sinnvoll?

B: Ja, genau.

I: Was glauben Sie, wer sollte dafür zuständig sein, dass die Prozesse eingepflegt werden? Das werden ja sicherlich nicht die Gemeinden sein, die haben ja genug zu tun. Wir bräuchten dabei nur ein wenig Input. Dass man da gemeinsam arbeitet. #00:05:24#

B: Wichtig ist nur, aus meiner Sicht, dass es da diese Schnittstelle, da die Gemeinden, die vor Ort die Arbeit machen, dann das Gemeinde Servicezentrum, dass eigentlich unser Service-Ansprechpartner ist und dann die Schnittstelle zur Gemeindeabteilung. Das muss dann wirklich lückenlos funktionieren. Nicht, dass man dann am Ende des Tages wir, als Praktiker sagen, das ist gut, mit Unterstützung des Gemeinde Servicezentrums und am Ende sagt dann die Gemeindeabteilung, dass das nicht geht, aus den und den Gründen. Also dass da möglichst viel Energie dabei ist. #00:05:59#

I: Das man schaut, dass da wirklich nichts umsonst gemacht wird. Okay. Und wie könnte man das angehen, dass man diese Experten in den Gemeinden findet. Es gibt ja sicher Leute, die kennen sich im Bau super aus, manche im Wasserwesen.

B: Ich würde mal auf jeden Fall (3) die Rahmenbedingungen festlegen. Wer soll in dieser Arbeitsgruppe mit dabei sein. Dann würde ich das schon auf freiwilliger Basis machen, weil ich denke mir, wenn engagierte Kolleginnen und Kollegen sagen, sie machen da freiwillig mit, dann ist das eine andere Einstellung, als wenn man sagt, du solltest da mitmachen. Und ich denke mir, dass es in den 132 Gemeinden sicherlich in allen Bereichen genug Leute gibt, die anhand schon an Erfahrungen da einiges mit einbringen können. #00:06:49#

I: Wären Sie persönlich da bereit, mitzuarbeiten und wie viel Stunden glauben Sie, könnte man dafür hergeben?

B: Naja grundsätzlich, das hängt natürlich davon ab, wie das Aufgabengebiet aufgliedert ist, selbstverständlich bin ich auch bereit, oder einer meiner Mitarbeiter im Haus, da mitzuhelfen, weil ich glaube, wenn das auf möglichst bereiter Basis mitgetragen wird, kann man das besser leben alles zusammen. Wie viele Stunden kann ich jetzt nicht sagen, dafür müsste man zuerst einmal den Arbeitsaufwand definieren. #00:07:20#

I: Aus einer anderen Perspektive betrachtet, was soll das Projekt nicht sein, also was wären die Risiken und Gefahren dabei?

B: Was nicht sein sollte, so wie bei vielen Projekten, dass man praktisch (..) ein Projekt entwickelt, dass am Ende des Tages in einer Schublade verschwindet. Deswegen ist es aus meiner Sicht extremst wichtig, dass das von der Gemeindeabteilung mitgetragen wird. Die sind unsere Aufsichtsbehörde, die geben auch die Maßnahmen vor, die Prüfen die Gemeinden. Letztendlich auch der Landesrechnungshof, der ja jetzt die Zuständigkeit hat, die Gemeinden zu prüfen. Da müsste man, ich sage einmal auf höchster Eben, dass das mitgetragen wird. Da ist ein ganz ein wesentlicher Punkt für mich, dass das auch politisch mitgetragen wird,

also der Gemeindereferent, der Landesrat Fellner, der müsste auf jeden Fall sagen, er steht zu der Sache und er steht wirklich zu 100% zu so einer Geschichte. #00:08:15#

I: Wir haben ja schon gemeinsam einen Prozess abgebildet, wie ist denn der Umgang damit, kennt man sich da aus, ist das verständlich gewesen? #00:08:24#

B: Grundsätzlich kennt man sich da aus. Ich sage einmal so, man muss wie bei jeder neuen Geschichte etwas einlesen und das Entscheidende dabei ist immer, positiv drangehen. Auch wenn man ein bisschen älter ist, viele meiner Kollegen sagen natürlich, da ist wieder etwas Neues, aber ich denke, wer sich nicht ständig weiter entwickelt und lernt, da passiert ein Rückschritt. #00:08:44#

I: Das heißt, wir sollten das schon in diesem System lassen? Ich habe in den Interviews auch gehört, dass das Handling dabei nicht so gut ist. Oder dass man es ausdrucken können sollte, dass man es zusätzlich noch einmal auf Papier in Schriftform hat?

B: Ja, jede zusätzliche Hilfe ist natürlich von Vorteil. Dann ist man schneller und es ist vielleicht verständlicher. Aber vom Grundsatz her ist es ein Prozess gewesen, den man sowohl technisch als auch inhaltlich verstanden hat. #00:09:12#

I: Okay. Gibt es von Ihrer Seite auch noch Anregungen, irgendwas, wo Sie sagen, das ist eine Erwartungshaltung, das müsste noch umgesetzt werden?

B: Naja ich denke, dass am Ende des Tages eine Prozessabbildung da sein sollte, die es ermöglicht, dass einheitlich in den Gemeinden zu den einzelnen Fällen gearbeitet werden kann. Ich sage jetzt einmal ganz einfach; nicht, dass eine Oberkärntner-Gemeinde anders mit einem Fall arbeitet, als eine Unterkärntner-Gemeinde. Das sollte wirklich ein einheitliches System sein, dass sowohl inhaltlich als auch rechtlich, den Gesetzen entspricht. Dann glaube ich, dass das sicher eine große Hilfe wäre in den Gemeinden, weil ja doch einige davon profitieren. #00:09:56#

I: Das heißt, man müsste den Prozess zuerst einmal so überblicksmäßig abbilden, denn es gibt ja große Gemeinden und kleine, dass man sich da auskennt und jede Gemeinde das dann als Richtlinie verwenden kann. #00:10:08#

B: So ist es. Ich glaube ja, die Städte muss man sowieso ausklammern, Villach und Klagenfurt, das ist sowieso eine andere Größenordnung, aber ansonsten, wie gesagt, wie wir auch bei der letzten Prozessabbildung gemerkt haben, dass jeder ein bisschen unterschiedlich das handhabt. Ich denke, da könnt man wirklich eine positive Sache daraus machen. Ich an deiner, wenn ich sagen darf deiner, Stelle, würde auf jeden Fall einmal schauen, in ein paar andere Bundesländer. Da gibt es auf jeden Fall so Geschichten, welche Erfahrungswerte es da gibt. Und man muss schon ein bisschen über den Tellerrand darüber hinausschauen. Also nicht nur eine Kärntner-Lösung, weil Vieles haben wir ja auch in Bundesgesetzen, als die spielen ja auch in mehreren Materien hinein. #00:10:50#

I: Gut. Super, dann Danke. #00:10:55#

Interview 9

Fragebogen Stakeholder

Datum: 28.04.2020

I: Wie ist denn ihre grundlegende Einstellung zu dem Projekt, nachdem ich es Ihnen jetzt kurz erklärt habe?

B: Ich finde es macht schon Sinn und wenn das richtig aufgezoogen wird, kann das sicherlich sehr nützlich werden.

I: Wie könnte man die Prozesse denn einteilen, sodass sie leicht wiedergefunden werden?

B: Eine Möglichkeit wäre natürlich, dass man nach dem Standard Aktenplan geht, dass man versucht die Prozesse so zu ordnen. Der Output eines Prozesses ist ja immer ein Akt oder ein Schriftstück und man könnte dann versuchen nach dem Aktenplan, der bei den Gemeinden auch gut eingeführt ist, einzuordnen. #00:00:30#

I: Benutzen Sie in ihrer Gemeinde den Aktenplan? #00:00:32#

B: Wir haben ein digitales Dokumentenmanagement und da erfolgt die Ablage nach dem Aktenplan, ja. #00:00:40#

I: Okay. Eigentlich sollte das ja flächendeckend überall der Fall sein, aber was ich jetzt so in den Interviews erfahren habe, ist das nicht überall der Fall.

B: Richtig, ja. #00:00:50#

I: Welche Prozesse, glauben Sie wären denn wichtiger zu Beginn abzubilden? Tägliche Prozesse oder eher Spezialfälle? #00:01:01#

B: Das gibt es nicht, diese Unterscheidung. Was für mich nämlich ein täglicher Prozess ist, ist für die Gemeinde Velden ein Spezialfall und umgekehrt

I: Wir sollten also flächendecken schauen, dass wir von allen Bereichen die wichtigsten zuerst abbilden und uns dann vorarbeiten? #00:01:23#

B: Ich habe sicherlich mehr Routine, was Wildfachschtzbau angeht als Velden. Dafür hat aber Velden sicherlich mehr Routine, was Tourismus angeht. Also da sind die Gemeinden in ihrer Struktur sehr unterschiedlich aufgestellt. Keine Ahnung mit was man beginnen sollte. Ich glaube, dass es wichtig ist, mit einfachen Prozessen anfangen sollte. Keine komplexen Prozesse mit vielen Faktoren nehmen. Als Beispiel; Bewilligungsprozess Brauchtumsfeuer. Das sind so Sachen, die sind relativ klar definiert und dabei hat man dann schon leichte Erfolgsgefühle. Andere Prozesse sind bei Weitem komplexer. Gewerbe genehmigungsverfahren zum Beispiel. #00:02:40#

I: Und sie glauben, dass in machen Gemeinden Experten für diesen Bereich sitzen und in anderen Gemeinden Experten für einen anderen Bereich. Weil, wir brauchen ja natürlich dann für die Modellierung auch den Input

der Gemeinden. Da sind wir ja immer noch auf der Suche nach einem Filter, wer uns in welchem Bereich helfen kann. #00:02:58#

B: Ja wie gesagt aufgrund der Struktur der Gemeinde. [...] Dann gibt es ja noch die Verbände, die sicherlich mit einbezogen werden müssen, weil teilweise sind die Aufgaben ja an Verbände oder an spezialisierte Dienstleistungsträger ausgelagert. Also das beschränkt sich sicherlich nicht nur auf die Gemeinden, ihre Recherche. #00:04:04#

I: Das heißt, wir sollten da mal ein bisschen weiter hinausschauen.

B: In den meisten Bezirken wird Grundsteuer vom Gemeindeverband eingehoben, da hat mir auf der Gemeinde niemand mehr erklären können, wie das geht. Also da müssten sie dann den Gemeindeverband fragen. #00:04:23#

I: Ein sehr guter Hinweis, Dankeschön. Was bräuchten Sie denn für Anforderungen, damit Sie sagen würden, sie würden die Plattform jeden Tag nutzen? Oder welche Vorteile müsste sie haben, damit Sie sagen würden, das hat wirklich einen Mehrwert für unsere Gemeinde? #00:04:45#

B: Ja es müsste so sein, dass wenn eine Anfrage kommt, dass man wirklich die Plattform öffnen kann und gemeinsam mit der Partei oder dem Antragsteller den Prozess Step by Step durchgehen kann und man trotzdem nicht hängen bleibt, wenn irgendeine Bestätigung oder ein Formular fehlt, sondern, dass man die Schritte einmal durchgehen kann. Wichtig wäre auch noch, aber das ist für den Beginn glaube ich einfach auch zu kompliziert, wäre eine Anbindung, an die nachgelagerten Systeme. Weil daraus entsteht ein Gebührenanspruch aus einem Verwaltungsvorgang. [...] Dass diese gleich verrechnet werden können. Das ist aber glaube ich anfangs nicht notwendig, sondern dann eher ein Zuckerl oben drauf. #00:06:07#

I: Weil Sie vorher auch die Formulare und die Dateien erwähnt haben. Wir haben angedacht die Musterdatenbank verwenden und die passenden Muster zu den Prozessschritten hinzufügen, damit man gleich alles auf einen Blick hat. Wäre das aus Ihrer Sicht sinnvoll? #00:06:38#

B: Ja.

I: Aus einer andere Perspektive betrachtet, was sollte das Projekt nicht sein, was verbergen sich für Risiken dahinter? #00:06:53#

B: Ich glaube, dass es nicht zu starr sein darf. Das man nicht zu oft hängen bleiben sollte. Sonst wird die Plattform nicht genutzt werden und von den Usern die Word Vorlage wieder präferiert werden.

I: Das bedeutet, das was hochgeladen wurde, sollte richtig sein und funktionierten, damit niemand einen Misserfolg haben kann? #00:07:25#

B: Ahm, wenn (5) wenn ein Antragsteller ein Formular nicht hat und ich ihm nicht weiterhelfen kann, weil ich den nächsten Klick erst machen kann, wenn das Formular da ist, dann wird es schwierig glaube ich. Weil man muss ihm helfen können, bei dem was noch fehlt. Ich muss so weit kommen, bis ich es abgeschlossen habe. Es muss also möglich sein, das Ganze auch unvollständig zu bedienen, um dann das im Nachgang abzuschließen. #00:08:11#

I: Das heißt, man könnte schon eine Checkliste machen, wo man abhacken kann was man schon hat, aber man muss den Prozess als ganzes einsehen können, um zu wissen, was kommt noch und wann ist er zu Ende.
#00:08:26#

B: Genau. [...] Es darf nicht sein, dass man den Antragsteller immer nur Schritt für Schritt die nächsten Anforderungen erklären kann, sondern gleich zu Beginn muss man ihm sagen können er braucht das, das und das. [...] Jetzt ist das ja auch so, dass ich dem Antragsteller gleich sage, was er noch braucht und er gibt mir, was er schon hat. Somit kann ich schon zu Arbeiten beginnen und er kann mir dann nachreichen, was noch fehlt. [...] #00:10:02#

I: Es sollte also kein Mehraufwand entstehen, dass die Partei 15 Mal hin und her laufen muss.

B: Ja, weil das ist ja nicht nur für die Partei ein Mehraufwand, sondern für uns auch. #00:10:15

I: Wir werden natürlich die Personen, die die Prozesse abbilden nicht aus dem kommunalen Bereich nehmen. Dadurch brauchen wir aber Personen, die den kommunalen Input geben können. Könnten Sie sich vorstellen dabei mitzuhelfen? #00:10:36#

B: (4) Das hängt mit dem fachlichen zusammen. Ich bin sicherlich bei einigen Dingen kein Experte, kenne mich da gar nicht aus, zum Beispiel beim Heizkostenzuschuss, dafür in anderen Bereichen wieder ein bisschen mehr.

I: Sind sie der Meinung, dass wir dann eine Liste ausschicken sollten, mit Bereichen, in denen wir Unterstützung suchen?

B: Das wird so vielleicht nicht ganz funktionieren, weil da werden Sie für manche Prozesse fünf Experten haben und für andere dann gar keinen. Im Vorfeld wird das schwierig sein, so etwas zu sagen. Die Prozesse, die sie gerne abbilden möchten an alle Interessierten schicken und die sollen dann zurückmelden, für den und den Bereich hätten wir einen Experten. #00:11:36#

I: Das man einmal eine grobe Übersicht bekommt, woher wir die Informationen erhalten können, die wir brauchen.

B: Genau.

I: Das wäre dann jetzt eh schon die abschließende Frage, was wäre denn ihre Erwartungshaltung? Hätten Sie zusätzliche Anregungen, was man da noch dazubauen könnte? #00:11:59#

B: Wichtig ist es glaube ich einmal, dass Sie am Anfang nicht auf das Ganze losgehen, sondern damit beginnen, Prozess für Prozess abzubilden. Wenn sie das Ganze angehen, dann haben Sie keine Chance, dass sie einmal soweit fertig werden, dass sie das ausrollen können. Ich würde wirklich mit ein paar einfachen Prozessen beginnen. [...] Wo am Ende dann sauber etwas dabei herauskommt und womit wir dann auch eine Freude haben, weil die paar funktionieren und nicht glauben, wir bilden die 2.000 Prozesse der Gemeinden ab und wenn wir die dann haben, schicken wir sie aus und fertig. #00:13:16#

I: So, dass die Gemeinden auch den Fortschritt sehen können.

B: Ja, und wenn es dann so ist, dass jede Woche ein Prozess dazukommt ist das eh super. [...] #00:13:55#

[... Beispiele werden genannt ...]

I: Was wir beim Modellieren schon gemerkt haben ist, dass es schwierig wird, dass es für alle Gemeinden passen wird, also der Prozess. #00:14:46#

B: Es gibt die Rechtsabteilung in der Gemeindeabteilung und die werden Ihnen für jeden Prozess eigentlich erklären können, welche Voraussetzungen erfüllt werden müssen und ich glaube, dass man nicht versuchen sollte, die Prozesse an die Gemeinden anzupassen, sondern die Arbeitsweise der Gemeinden an die Prozesse anpassen sollte. #00:15:08#

I: Ist Rechtssicherheit für Sie dann also dabei auch ein wichtiges Thema?

B: Das wäre der Hauptgrund, warum ich so etwas verwenden würde, sonst würde mich das eigentlich nicht wirklich interessieren. Weil wenn mir das egal wäre, dann würde ich dem Antragsteller sagen, ja dann zünde halt an dein Brauchtumsfeuer. Wenn nichts passiert, dann ist es eh okay. Aber wenn und ich habe das Formular nicht, dann ist die Kacke am Dampfen. #00:15:45#

I: Das ist also ein Punkt, auf den legen Sie persönlich Wert? #00:15:50#

B: Darauf muss jeder Amtsleiter wertlegen, das ist unser Job. #00:16:02#

I: Gibt es von ihrer Seite noch Anregungen?

B: Die wichtigste Anregung: nicht mit Kanonen auf Spatzen schießen, sondern einfach mit kleinen Prozessen beginnen, diese dann auf die Gemeinden ausrollen, Feedback einholen und die Experten wirklich nach Freiwilligkeit auswählen. Wer kennt sich wo gut aus, es lassen sich sicherlich immer Experten finden. Vor allem aber auch die Rechtsabteilung der Gemeinden nicht außeracht lassen, die sind eigentlich unsere Experten, die wir auch immer wieder zu Rate ziehen. #00:16:52#

I: Ja dann sage ich vielen Dank für den tollen Input, wünsche Ihnen noch einen schönen Nachmittag und hoffe, dass sie bald von unserem Projektverlauf positiv benachrichtigt werden.

B: Dankeschön ebenfalls, ja, das hoffe ich auch. #00:17:01#

Interview 10

Fragebogen Gemeinden

Datum: 28.04.2020

I: Wie war denn der grundlegende Eindruck, eher positiv oder negativ? #00:00:14#

B: Nein ich glaube schon, dass das Zukunft hat. Wir probieren ja auch generell eine Musterdatenbank zu schaffen. Das ist ein bisschen so das Bandeau zu den Prozessen, dass man auch die Formulare dazu hätte.

Und ich glaube auch, dass das ganz wichtig ist, dass das die Zukunft ist, weil wir sind in den Gemeinden viel zu inhomogen, es herrscht viel zu wenig Einheitlichkeit. Da tut man sich natürlich unheimlich schwer. Jeder kocht sein eigenes Süppchen, weil es in gewissen Bereichen auch überhaupt keine Vorgaben gibt und so wie Sie es vorhin schon richtig gesagt haben, dann ruft eben der eine Amtsleiter den anderen an; mah, hast du das schon einmal gehabt, den Fall?; und das soll aber überhaupt nicht so sein. Es sollte fixe Muster auf der einen Seite oder eben Prozessabläufe auf der anderen Seite geben, da würde man sich auch zehn Mal leichter tun, wenn beispielsweise Personal zwischen den Gemeinden ihn und her wechseln will, man würde sich bei der Schulung der Mitarbeiter viel leichter tun, weil sie könnten auf ein Gerüst aufbauen etc. Also ich halte das für absolut sinnvoll und total wertvoll. #00:00:54#

I: Nutzen Sie in ihrer Gemeinde diese Musterdatenbank, weil da gibt es ja schon eine, für die Formulare?

B: Ja, die nutzen wir schon. Also wir haben relativ viel dazu beigetragen, weil die Gemeinden da sehr faul waren. Ich bin ja da die Vorsitzende von diesem Arbeitskreis für Verwaltungsreform und ich war selbst entsetzt davon, wie wenig Input da gekommen ist. Ich muss aber auch sagen, wir haben Muster so aufgebaut, dass wir größere Gemeinde gefragt haben, Villach beispielsweise, wo man dann fragt, gibt es das schon und dann passt man das an die eigenen Situation an. Wir haben auch relativ viel schon mit dem Gericht zu tun gehabt und wissen daher in diesen Bereichen schon, worauf es ankommt, dass man nicht einfährt. Dem entsprechend gehört ja auch ein Muster dann aufgebaut. Ich glaube es hätte jede Gemeinde das eine oder andere Muster. Da sind halt die Gemeinden auch faul, man lehnt sich zurück und wartet, bis etwas von jemand anderen kommt. #00:01:47#

I: Wir haben ja eigentlich auch angedacht, dass wir diese Muster an unsere Prozesse anknüpfen. Das man also bei dem Prozessschritt gleich das Dokument anklicken kann.

B: Ja das wäre natürlich perfekt.

I: Jetzt haben wir ein bisschen das Problem bei der Einordnung gehabt, da es ja wirklich sehr sehr viele Prozesse sind. Was glauben Sie, wie könnte man das einordnen, sodass jeder weiß, wie er den Prozess finden kann, den er sucht? #00:02:14#

B: Ja es geht eh nur mit Stichworten. Und da könnte man ja sonst auch, wenn man mal ein grobes Muster hat, wieder vielleicht über einen Arbeitskreis, da bieten wir uns auch gerne an bei der Verwaltungsreform, ahm, Leute einbinden, wo man sagt, überlegt einmal, was gibt es noch für Stichworte. Aber ich glaube die Großzahl der Prozesse kann man über einfache Stichworte abbilden und ansonsten gehört es einfach in Fachgebiete eingeteilt. #00:02:40#

I: Wir haben es angedacht gehabt, das Aktenplanbuch zu verwenden und danach eine Prozesshierarchie anzulegen. Glauben Sie, würde das funktionieren? #00:02:51#

B: Ja, ist sicherlich eine Methode. Wobei ich drauf gekommen bin, den Aktenplan verwenden immer weniger Gemeinden, man ist ein bisschen von diesem Zahlensystem abgekommen, aber ich glaube trotzdem dass er ein guter Leitfaden ist. Auf jeden Fall. #00:03:03#

I: Also eigentlich ist er ja verpflichtend, dass sie den nutzen würden. Aber ich habe in den Interviews schon bemerkt, den benutzen auch nicht alle. Welche Prozesse wären denn eigentlich wichtiger, dass man sagt die sollte man zuerst abbilden. Eher die Alltäglichen, oder jene, die seltener vorkommen? #00:03:20#

B: Ja das ist schwierig. Es ist immer der der wichtigste, den man gerade braucht. Ich glaube aber schon die Alltäglichen. Man muss ja auch irgendwo beginnen. Wenn man die Alltäglichen, also sprich ein Bauverfahren, im Bereich Wasser, Kanal, Anschluss, Beiträge, Vorschriften, im Meldewesen, was auch immer, also etwas das immer wieder kommt, wenn man mit dem einmal beginnt ist man nicht schlecht beraten und dann musste man sukzessive versuchen das auszuweiten. Da wird man dann natürlich auch auf Exoten stoßen, die Gemeinden oft in fünf Jahren nicht brauchen, aber genau die sind es dann. Wenn eine Gemeinde die braucht, wo sie dann schwerstens Dankbar sein wird, wenn sie die findet. Das ist ja genau das wo man dann sagt, buh das habe ich noch nie gehabt und in der Weltgeschichte dann herumtelefonieren muss, jeder zweite weiß auch nichts darüber, nu mit Glück findet man dann vielleicht jemanden, der sich da auskennt. Also das kann man dann wirklich nur sukzessive aufblasen. Also bei den Musterverfahren ist es uns aufgefallen, dass der Oberösterreichische Gemeindebund uns um Lichtjahr voraus ist, da sind wir ja auch auf eine Musterdatenbank gestoßen, bei der man nach Stichworten suchen kann. #00:04:25#

I: Die haben ja auch so eine Musterdatenbank.

B: Ja genau. Und die hat man ja auch zur Orientierung hergenommen. Damit man das auf Kärntner Verhältnisse umlegen kann. Aber ich denke bei denen wird das auch gewachsen sein. Bei denen wird das auch nicht auf „Schwubb“ da gewesen sein. Aber an so etwas kann man sich natürlich dann orientieren. #00:04:42#

I: Ich glaube, die sind ja auch dabei eine Prozessdatenbank aufzubauen. Ähm, würden Sie da jemanden kennen, der uns da eine Auskunft geben könnte?

B: Nein, leider nicht [...] #00:05:48#

I: Also ich schreibe ja auch meine BA über das Thema und ich habe auch viel darüber gelesen und die sind da schon sehr gut drauf, ja. Wie sehen sie das mit den Mitarbeitern, glauben Sie wird das angenommen werden? Wir haben schon ein Schulungskonzept aufgestellt, aber ich weiß nicht, ob das dann trotzdem so genutzt wird, weil es ist natürlich eine Umstellung, eine Digitalisierung und das wird sicherlich nicht für alle so einfach werden. #00:06:17#

B: Ja, ich glaube da braucht man immer einen sanften Druck. Das liegt aber auch an der Amtsleitung, die muss schauen, dass sie ihre Leute im Griff hat. Ich bin 2011 in die Gemeinde gekommen, da haben wir dann den ELAK eingeführt. Und man wird da immer 5-10% haben, die sage; für was, das haben wir nie gemacht, das Brauchen wir nicht, usw. Da muss man dann verschiedene Methoden finden, wie man das bewältigt. Bei uns hat sich das dann relativ schnell aufgelöst, weil man plötzlich draufgekommen ist; aha, die halben Akten sind nicht mehr in Verstoß, sondern man findet sie, weil irgendwo in den Wirren des ELAKs ist es dann doch, auch wenn man sich am Beginn mit dem beschlagworten schwer getan hat. Also ich glaube da ist ganz viel Überzeugungsarbeit der Leitenden Kollegen, die da ihren Mitarbeitern die Vorteile vor Augen führen müssen. Ich sage ja, Digitalisierung ist ja nicht meistens weniger Arbeitsaufwand, die meisten stellen sich da dann vor es geht alles auf Knopfdruck. Aber wenn dann einmal alles eingestellt ist, ist es in der Regel eine enorme Arbeitserleichterung und das muss man den KollegInnen vermitteln und dann ist der Großteil sicherlich bereit dazu, mitzumachen. #00:07:23#

I: Das heißt, da wäre es grundsätzlich einmal wichtig, dass wir die Amtsleiter davon überzeugen.

B: Ja glaube ich schon.

I: Was müsste die Plattform denn können, damit Sie sagen würden, es wäre ein Vorteil sie täglich zu nutzen? Was wären Ihre Voraussetzungen? #00:07:42#

B: Ja ich glaube es muss einfach nutzbar sein. Also wenn ich mich dabei erschlagen muss, damit ich dort hinkomme, wo ich hinwill ist das schwierig. Ich glaube, das einfachste ist es eben mit einer Stichwortsuche, damit man in den gewünschten Bereich kommt und dass ich mir dort einen Prozess aufrufen kann, oder auch die Mustervorlagen, dann muss das ja sogar zwingend ein Vorteil sein. #00:08:06#

I: Okay, sehr gut. Es ist ja auch das Problem noch für uns, dass wir sagen, es gibt ja so viele Bereiche in denen die Prozesse liegen und wir müssen jemanden finden, wo wir sagen können der ist Experte in dem Fach. Wir haben schon ein paar Testprozesse abgebildet und da haben wir mit 10 Gemeinden gearbeitet. Da haben wir schon gesehen, dass sich auch nicht jeder überall gut auskennt. Das war damals bei den ersten auf freiwilliger Basis. Aber wir müssten schon sagen, dass wir Gemeinden brauchen, die uns dabei unterstützen. Verpflichtend wird das sicherlich nicht funktionieren. Wenn das auf freiwilliger Basis macht, wie könnte man das angehen, um in den Bereichen die Experten zu finden? #00:09:05#

B: Ja also wie gesagt. Wenn wir über den Arbeitskreis für Verwaltungsreform helfen können, dann gern. Da sitzen ja auch viele Amtsleiter drin und ich sage ganz ehrlich, das hören die kleinen nicht gerne, aber das ist eben Realität, ihr werdet schauen müssen, dass euch die Großen helfen. Weil das Problem ist, in einer großen Gemeinde habe ich alles viel öfter. Eine kleine Gemeinde kann natürlich genauso mit Problemen befasst sein, die manchmal vielleicht sogar schwieriger sind, aber sie hat es relativ selten. Da kann es sein, dass Prozesse nur alle fünf Jahre vorkommen, die bei den Großen alltäglich sind. Also was passiert, der Amtsleiter einer kleinen Gemeinde ruft in der Regel den Amtsleiter der nächst größeren Gemeinde an, weil die Wahrscheinlichkeit, dass der so etwas schon einmal gehabt hat, ist höher. Jetzt bin ich eine mittelgroße Gemeinde, wo rufen wir an, wir rufen in der Regel in Villach oder Wolfsberg an. Also man orientiert sich an den Größeren. Dort ist einfach mehr Knowhow vorhanden, weil die Fälle öfter vorkommen. [...] Deshalb macht das schon Sinn, in der Erstabstimmung das mit größeren Gemeinden zu machen und dann in der Detailabstimmung auch Amtsleiter kleinerer Gemeinden dazu zu holen, weil die können da durchaus mindestens gleich wertvoll, wenn nicht sogar mehr wertvoll sein als die von den Größeren, weil sie sich da auch mehr hineinsteigern. Die Großen haben meistens schon so genug zu tun. Aber trotzdem, damit man die breite Basis abdeckt, geht es ohne die Großen nicht. Und wie schon gesagt, Kontakte könne auch wir gerne über den Arbeitskreis herstellen. Ich glaube man muss da auch die Leute dann beinhaltet persönlich kontaktieren [...] Wenn man den selbst anruft; ich weiß du hast da so tolle Muster oder kannst das so gut; dann wird in der Regel keiner sagen, nein das mache ich nicht. Da wird man also sicherlich viel über die persönliche Schiene spielen müssen. #00:11:12#

I: Ja das haben wir auch jetzt schon in dem Projekt bemerkt, dass manche mit vollem Eifer dabei sind und andere eher nicht. Einmal aus einer anderen Perspektive betrachtet, was soll das Projekt denn nicht sein, wo sehen Sie die Risiken? #00:11:31#

B: Ich glaube einmal man sollte sich vor allem am Anfang nicht in Details verzetteln. Es bringt nichts, wenn man einen Prozess bis in das kleinste Detail abgebildet hat und für die andern gibt es gar nichts auf der Plattform. Da ist es schlauer, wenn es am Anfang etwas rudimentärer gehalten wird und dann die Auskunft kommt „ist in Ausbau befindlich“, als das man sich zu sehr ins Detail verzettelt. Und was es sicherlich nicht sein darf ist, dass es in der Anwendung kompliziert ist, dann werden es die Leute nicht nutzen. #00:11:58#

I: Sehr gut, dann hätte ich soweit mal alle meine Fragen gestellt. Was ist denn Ihre Erwartungshaltung gegenüber dem Projekt oder haben Sie noch Anregungen, die Sie uns mitgeben wollen?

B: Nein, also ich möchte da nicht die Obergescheide sein, ihr habt ja selbst schon gesehen, wo man da auf Probleme stößt. Die größte Herausforderung ist dabei vermutlich auch, genug Personal zur Verfügung zu stellen, damit das effektiv weiter geht. Weil wenn den Aufbau nur 2-3 Leute machen müssen ist das ganz schwer. Sowas dann zu warten ist glaube ich dann das kleinere Problem, als zu sagen das ist jetzt so weit entwickelt, dass kann ich online stellen und das läuft dann auch. Also da kann man eh nur auch an die politischen Vertreter dann appellieren, dass sie genügend finanzielle Mittel zur Verfügung stellen, damit da auch etwas weitergehen kann. Und an die, die es machen; bitte einen langen Atmen haben, weil es wird genug Schwierigkeiten geben. Man wird sich dann mit Amtsleitern, die glauben werden, dass sie die Weisheit mit dem Löffel gefressen haben, herumschlagen müssen. Weil man wird selbst erst sehen, man hat so viel Input und von der anderen Seite kommt nur Kritik. Da muss man dann die Ohren zuklappen und das Positive aus der Kritik filtern können und den Rest dann schlicht einfach vergessen. Aber unter dem Strich kann das glaube ich ganz was tolles werden. Nur ich erwarte mir nicht, dass das unter zwei-drei Jahren möglich ist. Das wäre unrealistisch. Dafür bräuchte man so viele Leute, die haben wir nicht. #00:13:18#

I: Den Glauben habe ich auch schon verloren ja (lacht).

B: (lacht) Ja, das steht zu Befürchten. Nein, aber ich finde es toll, dass es diesen Versucht gibt und ich hoffe auch, dass das dann zu einem Ergebnis führen wird.

I: Ja, ich auch. Super, dann sage ich Dankeschön einmal. #00:13:36#

B: Ja nichts zu danken. Und wie gesagt, wenn Sie Kontakte brauchen, der Michi Sternig weiß eh bescheid, wir können das gerne versuchen, einen Appell im Arbeitskreis zu starten. Und meine Empfehlung ist es wirklich, das persönliche Gespräch mit den Amtsleitern der großen Gemeinden zu suchen. Also zum Beispiel die Frau Dr. Köller aus Wolfsberg ist jetzt jemand, die würde sich von sich aus nicht aufdrängen, ist aber eine total höfliche und extrem kompetente Kollegin, die natürlich, ob der Größe Ihrer Gemeinde über enorm viel Potential verfügt. Und die Magistratsdirektoren von Villach und Klagenfurt würde ich da auch nicht aus der Pflicht lassen und ich glaube auch, wenn man sie kontaktiert, dass sie bereit sind zu helfen oder das zumindest auf eine untere Ebene delegieren, mit der man dann arbeiten kann. #00:14:29#

I: Das ist wirklich ganz super, Dankeschön!

B: Ja, alles Gute für Sie und wenn Sie etwas brauchen, jederzeit!

I: Vielen lieben Dank, einen schönen Tag noch! #00:14:38#