

**HANDLUNGSEMPFEHLUNG
FÜR DIE ERFOLGREICHE EINFÜHRUNG EINES DIGITALEN
PROZESSES IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG**

BEREICH FÖRDERWESEN

Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

BACHELOR OF ARTS IN BUSINESS

FH Oberösterreich

Studiengang: Sozial- und Verwaltungsmanagement, Linz

Studienzweig: Public Management

Verfasserin: Anja Pollak

Gutachter: Mag. (FH) Reinhard Haider

Ort, Datum: Puchenu, Mai 2021



Eidesstaatliche Erklärung

Ich erkläre eidesstaatlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den verwendeten Quellen entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder in ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Puchenau, 28. Mai 2021

Anja Pollak

Gendererklärung

Zur besseren Lesbarkeit werden in dieser Arbeit personenbezogene Bezeichnungen, die sich zugleich auf Frauen und Männer beziehen, generell nur in der im Deutschen üblichen männlichen Form angeführt. Es wird jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die männliche Form auch gleichermaßen für das weibliche Geschlecht gilt.

Kurzfassung

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem aktuellen Thema der Digitalisierung von Prozessen in der öffentlichen Verwaltung. Der Fokus dieser Arbeit liegt neben der öffentlichen Verwaltung, auch auf der Abwicklung von Förderprozessen. Es werden grundlegende Faktoren zu den Themen E-Government, Digitalisierung und digitale Transformation erläutert. In weiterer Folge werden Digitale Agenden und Programme, die in Österreich konzipiert wurden, vorgestellt und Portalanwendungen, sowie Online-Formulare erklärt und dargestellt.

Das Ziel dieser Bachelorarbeit war, die wesentlichen Faktoren zu erforschen, die für die Digitalisierung eines Prozesses notwendig sind. Zu diesem Zweck wurde neben der umfangreichen themenbezogenen Literaturrecherche eine qualitative Erhebung mittels Experteninterviews durchgeführt, wodurch wichtige Erkenntnisse gewonnen werden konnten. Es wurde eine Analyse eines aktuellen Ist-Prozesses im Bereich Förderwesen mit einem gewünschten Soll-Prozess verglichen. Anhand der Forschungsergebnisse wurde eine Handlungsempfehlung entwickelt. Diese Handlungsempfehlung skizziert, wie eine Digitalisierung eines Prozesses in einer öffentlichen Verwaltung umgesetzt werden kann.

Abstract

This bachelor thesis deals with the current topic of digitalization of processes in public administration. This work focusses not only on public administration, but also on the processing of subsidies. Essential factors of the topics of e-government, digitalization and digital transformation are explained. The digital agendas designed in Austria are presented and portal applications and online forms are explained and displayed.

The aim of this bachelor thesis is to research the essential factors that are necessary for the digitalization of a process. For this purpose, in addition to the extensive topic-related literature research, a qualitative survey was conducted using expert interviews, whereby important findings could be obtained. Based on the research results, a recommendation for action was developed. This recommendation for action outlines how a successful digital subsidy process can be implemented in a public administration.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	I
Abstract.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage und Problemstellung	2
1.2. Zielsetzung und Forschungsfragen	2
1.3. Methodik	3
1.4. Aufbau der Arbeit	3
2. Magistrat der Landeshauptstadt Linz.....	4
2.1. Aufgaben des Magistrats.....	4
2.2. Geschäftsbereich Finanzen und Wirtschaft, Abt. Controlling und Subventionen.....	5
2.3. Förderabwicklung.....	7
2.3.1. Förderabwicklung im Allgemeinen.....	8
2.3.2. Förderungsvoraussetzungen.....	8
2.3.3. Art und Ausmaß der Förderung.....	9
2.3.4. Förderungsauflagen	9
3. E-Government und die digitale Transformation von Prozessen	10
3.1. Definitionen und Begriffserklärungen.....	10
3.1.1. Öffentliche Verwaltung	10
3.1.2. E-Government.....	11
3.1.3. Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung	12
3.1.4. Digitale Transformation	13
3.2. Prozess- und Projektmanagement	13
3.2.1. Prozessmanagement	14
3.2.2. Prozessmanagement und E-Government.....	15
3.2.3. Projektmanagement	15

3.2.4.	Agile Verwaltung	16
4.	Umstellungsprozess im Bereich Digitalisierung	17
4.1.	Digitalisierung in Bezug auf die Mitarbeiter	17
4.2.	Bürgernahe Digitalisierung	19
4.3.	Technische Infrastruktur	19
4.3.1.	Künstliche Intelligenz	20
4.3.2.	Elektronischer Akt	20
4.3.3.	Handy-Signatur	21
4.3.4.	Zentrale Plattformen und E-Formulare	21
4.4.	Digitale Verwaltung - Digitaler Prozess in der Praxis	22
4.4.1.	Usability	22
4.4.2.	Bürokratieabbau und Modernisierung	23
4.4.3.	Die Medienbruchlinie	23
4.4.4.	Digitale Transparenz	25
4.4.5.	Richtlinien und gesetzliche Regelungen	26
4.4.6.	Barrierefreies E-Government	28
4.4.7.	Elektronische Zustellung	28
4.4.8.	Datenschutz	29
5.	Die digitale Stadt als Strategie in der öffentlichen Verwaltung	29
5.1.	Digitale Agenden in Österreich	30
5.1.1.	Digitales Österreich – Digitaler Aktionsplan Austria	30
5.1.2.	Digitales Wien	32
5.1.3.	Digitale Stadt Graz	33
5.1.4.	Programm Digitales Linz	35
5.2.	Vergleich von Plattform- und Portalanwendungen in Österreich in der öffentlichen Verwaltung im Bereich des Förderwesens	36
5.2.1.	Bundeskanzleramt - Online-Formular für den „Corona-Familienhärtefonds“	37
5.2.2.	AWS Fördermanager	41
5.2.3.	Portal „mein.wien“	45
5.2.4.	Förderplattform Stadt Graz	49

6.	Empirische Erhebungen	52
6.1.	Qualitativer Forschungsansatz	52
6.1.1.	Experteninterviews	53
6.1.2.	Entwicklung des Leitfadens	53
6.1.3.	Auswahl der Experten	54
6.1.4.	Durchführung der Interviews	55
6.1.5.	Datenauswertung und -analyse der Experteninterviews	55
6.2.	Ergebnisse der Experteninterviews	56
6.2.1.	Der Umstellungsprozess	56
6.2.2.	Digitaler Prozess in der Praxis	64
6.2.3.	Digitalisierung von Förderungen.....	67
6.2.4.	Zusammenfassung und Fazit	70
7.	Digitalisierung eines Prozesses im Bereich Förderwesen.....	71
7.1.	Prozessgestaltung und Prozessoptimierung.....	71
7.2.	Soll-Ist-Vergleich des Prozesses	72
7.2.1.	Ist-Prozess Förderabwicklung	74
7.2.2.	Soll-Prozess Förderabwicklung	77
7.2.3.	Gegenüberstellung Soll-Ist-Prozess	79
7.2.4.	Beschreibung Soll-Prozess in der Praxis.....	80
8.	Schlussbetrachtung.....	82
8.1.	Beantwortung der Forschungsfragen	83
8.2.	Handlungsempfehlung für die erfolgreiche Digitalisierung eines Prozesses in der öffentlichen Verwaltung.....	84
8.3.	Fazit und Ausblick	86
	Literaturverzeichnis	88
	Anhang.....	95

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Organigramm der Stadt Linz.....	6
Abbildung 2 - Medienbruchlinie in Verwaltungsverfahren	24
Abbildung 3 - Bausteine des E-Government-Gesetzes.....	26
Abbildung 4 - Der Weg zum Online-Formular für den Corona-Familienhärtefonds	38
Abbildung 5 - Persönliche Daten im Online-Formular, Corona-Familienhärtefonds	38
Abbildung 6 - Navigation durch das Online-Formular, Corona Familienhärtefonds	39
Abbildung 7 - Formular-Daten am Computer speichern, Corona-Familienhärtefonds	40
Abbildung 8 - Bankverbindung & Beilagen im Online-Formular, Corona-Familienhärtefonds	40
Abbildung 9 - Startseite AWS Fördermanager	41
Abbildung 10 - Auszug Förderungsansuchen aus AWS Fördermanager #1	42
Abbildung 11 - Auszug Förderungsansuchen aus AWS Fördermanager #2	43
Abbildung 12 - Zugriffsberechtigungen, AWS Fördermanager	44
Abbildung 13 - Ausschnitt "fehlende Pflichtfelder", AWS Fördermanager	44
Abbildung 14 - Ausschnitt Übersicht "Meine Förderungen", AWS Fördermanager	45
Abbildung 15 - Portal "mein.wien".....	46
Abbildung 16 - Ansuchen Reparaturbonus – Portal "mein.wien"	46
Abbildung 17 - Pop-Up Reparaturbon - Portal "mein.wien"	47
Abbildung 18 - Website Reparaturbon, Portal "mein.wien"	47
Abbildung 19 - Formular Reparaturbon #1 - Portal "mein.wien"	48
Abbildung 20 - Formular Reparaturbon #2 - Portal "mein.wien"	48
Abbildung 21 - Überblick Kategorien Portal "Digitale Stadt" Graz	49
Abbildung 22 - Förderungsantrag Stadt Graz, Auszug E-Government-Formular	49
Abbildung 23 - Förderungsantrag Stadt Graz, Funktionen.....	50
Abbildung 24 - Förderungsantrag Stadt Graz, Finanzplan	51
Abbildung 25 - Förderungsantrag Stadt Graz, Nachweis der Identität	51
Abbildung 26 - Förderungsantrag Stadt Graz, Button "Signieren & Senden"	52
Abbildung 27 - Experteninterviews	55
Abbildung 28 - Problemlösungszyklus	72
Abbildung 29 - Ist-Prozess Förderungen	74
Abbildung 30 - Soll-Prozess Förderungen	77

Abkürzungsverzeichnis

Abb	Abbildung
AFöRL	Allgemeine Förderungsrichtlinie der Stadt Linz
AWS	Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ELAK	elektronischer Akt
EU	Europäische Union
FIWI	Finanzen und Wirtschaft
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IT	Informationstechnologie
KI	künstliche Intelligenz
KJS	Kinder- und Jugendservices Linz
KoA	Kontrollamt
MDion	Magistratsdirektion
OÖ	Oberösterreich
PLZ	Problemlösungszyklus
PZS	Personal und Zentrale Services
sog.	sogenannt
Vgl	vergleiche

1. Einleitung

Digitalisierung in Österreich bietet mehr Wohlstand, mehr Arbeitsplätze und mehr Lebensqualität für die Bürger. Dies sind alle Aspekte, warum die Digitalisierung derzeit stark vorangetrieben wird. Ein weiterer Punkt war die Krise, die aufgrund des Corona-Virus entstanden ist. Deshalb hat die Digitalisierung in Österreich derzeit noch intensiver an Bedeutung gewonnen und schreitet mit einer extremen Geschwindigkeit voran.¹

Homeoffice, digitale Services und weitere Online-Anwendungen sind derzeit in aller Munde. Dies liegt nicht nur an der derzeitigen Corona-Krise, sondern wird auch nach dieser Krise eine wichtige Rolle in unserer Gesellschaft spielen. Die Nachfrage nach digitalen Services wird immer größer. Über digitale Plattformen werden von Kunden Informationen, Services und Produkte abgerufen. Diese Fakten führen dazu, dass Unternehmen in den kommenden Jahren besonders auf Digitalisierung setzen sollten. Digitalisierung bietet ein großes Wachstumspotential bei der Marktpositionierung. Technische Prozesse und Abläufe werden im Zuge der Digitalisierung optimiert und funktionieren in weiterer Folge schneller. Weiters bietet die digitale Arbeitswelt viele neue Aussichten. Flexible Arbeitsformen stehen hoch im Kurs und in den Jahren 2020 und 2021 haben viele Menschen die Vorteile von Homeoffice und von digitalen Tools zwangsläufig kennengelernt. Dies sind alle Aspekte, die in unserer Gesellschaft bestehen bleiben werden. Auch nach der Krise werden die Unternehmen auf Digitalisierung setzen müssen. Die intensive Digitalisierung in der Arbeitswelt, als auch in der Wirtschaft führt dazu, dass die Menschen gezwungen sind persönliche digitale Kompetenzen aufzubauen und diese erlernen müssen. Der kompetente Umgang im digitalen Zeitalter wird zur Grundvoraussetzung.²

Darum sollte Digitalisierung nicht nur im wirtschaftlichen oder privaten Kontext eine Rolle spielen. Auch die öffentliche Verwaltung muss sich zwangsläufig mit der Digitalisierung auseinandersetzen. Digitalisierung bietet im Public Sektor viele Chancen. Beispielsweise ist die Kommunikation mit den Bürgern intensiver, wenn eine Gemeinde auf Digitalisierung setzt. Wichtige Informationen erfolgen rascher, sind direkt verfügbar und diverse Online-Plattformen, wie zum Beispiel [oesterreich.gv.at](https://www.oesterreich.gv.at), ermöglichen als digitales Amt einen wichtigen Zugang zu Verwaltungsleistungen, die zentral, praktisch und einfach für die Bürger gestaltet wurden.³

¹ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021e); Kleine Zeitung GmbH & Co KG (2021).

² Vgl. Kleine Zeitung GmbH & Co KG (2021).

³ Vgl. Amt der Oö. Landesregierung (2018).

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit soll auf die aktuelle Thematik der Digitalisierung im Bereich der öffentlichen Verwaltung eingegangen werden. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Digitalisierung von Prozessen im Bereich Förderwesen. In den folgenden Unterkapiteln folgt eine Erläuterung zur Ausgangslage und zur Problemstellung dieser Bachelorarbeit. In weiterer Folge wird auf die Zielsetzung und Forschungsfragen eingegangen, die Methodik wird erklärt und der Aufbau dieser Arbeit wird dargestellt.

1.1. Ausgangslage und Problemstellung

Die Kommunen beschäftigen sich bereits seit vielen Jahren mit der Digitalisierung weshalb sie auch bereits in vielen öffentlichen Verwaltungen zu finden ist. Da das Entwicklungstempo der digitalen Technik rasant ansteigt und deshalb in immer kürzeren Abständen neue technische und organisatorische Lösungen entstehen, wird die Digitalisierung in den öffentlichen Verwaltungen weiterhin eine große Herausforderung sein. Durch die Digitalisierung wird es in den kommenden Jahren zu Veränderungen kommen und vieles, was derzeit geschätzt wird, wird in einer anderen Form zu handhaben sein.⁴

Aber auch aufgrund der Corona-Pandemie, beginnend im Jahr 2020, hat die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung an Kraft und Priorität gewonnen. Die Pandemie ist als Digitalisierungstreiber anzusehen, weshalb derzeit auch viele Projekte in diesem Bereich verwirklicht werden müssen und vorangetrieben werden. Besonders in der ersten Phase der Pandemie, waren digitale Technologien maßgeblich für das Funktionieren der öffentlichen Verwaltung. Der Nutzen und die Vorteile sind besonders in dieser Krise zum Vorschein gekommen. Zudem wird die Digitalisierung in den Städten und Gemeinden als Chance angesehen.⁵

1.2. Zielsetzung und Forschungsfragen

Die folgende Arbeit zielt darauf ab, die wesentlichen Faktoren zu erforschen, die für die Digitalisierung eines Prozesses benötigt werden. Das Ergebnis dieser Arbeit ist eine Handlungsempfehlung, die skizziert, wie die Digitalisierung eines Prozesses in einer öffentlichen Verwaltung umgesetzt werden kann.

Folgende Forschungsfragen sollen beantwortet werden:

- Welche Rahmenbedingungen sind für die Digitalisierung eines Prozesses nötig?
- Welche technischen Mittel und Systeme können die Digitalisierung von Förderprozessen unterstützen?

⁴ Vgl. Wirth u.a. (2018), S. 2.

⁵ Vgl. Bitkom- Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (2021).

- Wie kann am Beispiel des Magistrates Linz ein Umstellungsprozess für ein digitales Förderwesen gestaltet werden?

Um die oben genannten Fragen beantworten zu können wird folglich in *Kapitel 1.3.* das Forschungsdesign vorgestellt, das festgelegt wurde.

1.3. Methodik

Zu Beginn der Arbeit wurde ausreichend Literatur recherchiert. Anhand dieser Recherchearbeit konnte die Basis und der theoretische Überblick für die nachstehende Arbeit geschaffen werden.

Einen weiteren Teil dieser Arbeit stellt die qualitative Erhebung dar, die mittels Experteninterviews durchgeführt wurde. Dabei konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden. Für die Befragung der Experten wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der sich im *Anhang* dieser Arbeit befindet. Zusätzlich wurde eine Analyse eines aktuellen Ist-Prozesses im Bereich Förderwesen mit einem gewünschten Soll-Prozess verglichen, wobei das Digitalisierungspotential des Prozesses festgestellt wurde.

1.4. Aufbau der Arbeit

Diese Bachelorarbeit gliedert sich in acht Kapitel. In *Kapitel 1* wird die Ausgangslage dieser Arbeit beschrieben. Anhand der Ausgangslage konnten die Forschungsfragen abgeleitet werden und es werden die Methodik und der Aufbau dieser Arbeit dargestellt. Das *Kapitel 2* bietet einen kurzen Überblick über die Förderungen und deren Abwicklung in der Stadt Linz. *Kapitel 3* beschreibt Begrifflichkeiten wie E-Government, Digitalisierung und digitale Transformation im Detail. In *Kapitel 4* werden Begrifflichkeiten, die den oben genannten Begriffen unterstellt sind und die zudem für die weitere Bachelorarbeit relevant sind, beschrieben.

Die *Kapitel 5, 6* und *7* stellen den Theorieteil dar. In *Kapitel 5* werden Digitale Agenden in Österreich vorgestellt und im Folgenden werden Portale und Online-Formulare von österreichischen Städten beschrieben und analysiert. Das *Kapitel 6* behandelt die Empirische Datenerhebung. Es werden im Detail die Ergebnisse der Experteninterviews analysiert und zusammengefasst dargestellt. Aufbauend auf die *Kapitel 5* und *6* folgt in *Kapitel 7* die Soll- und Ist-Analyse des Förderprozesses anhand der erforschten Ergebnisse. Abschließend wird in *Kapitel 8* die Handlungsempfehlung für die Digitalisierung eines Prozesses im Bereich Förderwesen genau ausgeführt und es werden schlussendlich die Forschungsfragen dieser Bachelorarbeit beantwortet.

2. Magistrat der Landeshauptstadt Linz

Linz ist die Hauptstadt des Bundeslandes Oberösterreich, die eine Statutarstadt ist. Das bedeutet, dass Linz eine Stadt mit eigenem Statut ist und dieses als eigene Stadtverfassung dient, die auf einem Landesgesetz beruht. Die Stadt Linz ist eine Gebietskörperschaft und hat das Recht auf Selbstverwaltung im sogenannten eigenen Wirkungsbereich.⁶

2.1. Aufgaben des Magistrats

Der eigene Wirkungsbereich der Stadt Linz umfasst alle Aufgaben, die mit der Wahrnehmung der Bedürfnisse der Bewohner der Stadt in Zusammenhang stehen. Zu diesen Aufgaben zählen beispielsweise:⁷

- Bestellung der Organe der Stadt und ihrer Mitarbeiter
- Örtliche Sicherheitspolizei
- Örtliche Straßenpolizei
- Örtliche Raumplanung
- Einhebung von Gemeindeabgaben
- Verwaltungstätigkeiten wie zum Beispiel Kinder-Tagesbetreuungs-Einrichtungen, Mutter- und Familienberatung, Sozialhilfe,...)

Die Stadt Linz ist ebenso Verwaltungssprengel im übertragenen Wirkungsbereich. In diesem Wirkungsbereich vollzieht sie Angelegenheiten, die der Stadt vom Bund oder vom Land Oberösterreich zur Besorgung übertragen wurde. Zu den Aufgaben der Statutarstadt Linz im Bereich des übertragenen Wirkungsbereichs zählen die Aufgaben der Bezirksverwaltung. Im Zuge der Aufgaben der Bezirksverwaltung ist die Stadt Linz an die Weisungen der Organe des Bundes sowie des Landes gebunden. Zu den Aufgaben des übertragenen Wirkungsbereichs zählen beispielsweise:⁸

- Mitwirkung bei Landtags-, Nationalrats- und Bundespräsidentenwahlen
- Angelegenheiten der Staatsbürgerschafts-, Bundeswähler- und Landeswählerevidenz
- Gewerberecht, Wasserrecht, etc.

Darüber hinaus kann die Stadt Linz Vermögen besitzen, erwerben und darüber verfügen und ist ein selbstständiger Wirtschaftskörper. Für die Führung des eigenen Haushaltes ist sie selbst verantwortlich und sie betreibt wirtschaftliche Unternehmen wie beispielsweise die

⁶ Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021a).

⁷ Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021a).

⁸ Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021a).

Linz AG, die SZL Seniorenzentren Linz GmbH und die GWG-Gemeinnützige Wohngesellschaft der Stadt Linz GmbH.⁹

Der Magistrat ist ein Teil der Linzer Stadtverwaltung. Das Ziel des Magistrats Linz ist auf die Bedürfnisse aller Bürger einzugehen und Dienstleistungs- sowie Serviceangebote kundenorientiert umzusetzen. Zudem gehört die Vollziehung von Gesetzen des Bundes und des Landes Oberösterreich zu den Aufgaben des Magistrats. Aber auch die Unterstützung bei der Wahrnehmung der Aufgaben der politischen Organe der Stadt ist eine Aufgabe des Magistrats.¹⁰

Der Magistrat Linz ist dazu verpflichtet nach den Grundsätzen der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit zu handeln. Um die Förderung des Gemeinwohls zu unterstützen, werden die Leistungen und Aktivitäten im öffentlichen Interesse durchgeführt.¹¹

2.2. Geschäftsbereich Finanzen und Wirtschaft, Abt. Controlling und Subventionen

Die Stadt Linz lässt sich in ein Führungsboard gliedern, das aus Magistratsdirektion, Personaldirektion und Finanzdirektion besteht. Als nachstehender Teil der Organisationsstruktur folgen die Geschäftsbereiche, die sich in Abteilungen gliedern lassen, sowie die Unternehmungen nach Statut, zu denen die „Kinder- und Jugend-Services Linz“ und das „Kontrollamt“ als unabhängige Kontrolleinrichtung zählen.¹²

In der nachstehenden Abbildung befindet sich das Organigramm der Landeshauptstadt Linz:

⁹ Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021a).

¹⁰ Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021a).

¹¹ Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021a).

¹² Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021d).

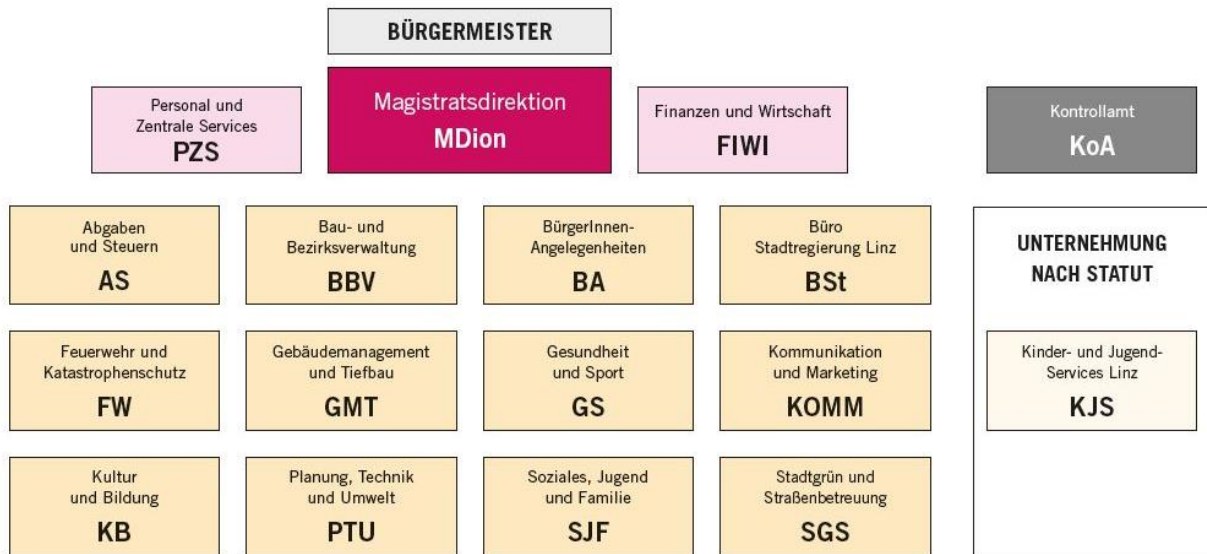


Abbildung 1 - Organigramm der Stadt Linz¹³

Wie in der Abbildung 1 erkennbar (in Rosa und Magenta hinterlegt) gliedert sich das Führungsboard des Magistrats in drei Komponenten und besteht aus Magistratsdirektion (MDion), Personaldirektion und Finanzdirektion. Das Führungsboard steht an oberster Stelle des Organigramms. Die Magistratsdirektorin ist die ranghöchste Beamtin der Stadtverwaltung und nimmt ihre Leitungs- und Führungsfunktionen im Sinne eines übergreifenden Managements wahr. Der Magistratsdirektorin sind alle Mitarbeiter der Stadtverwaltung unterstellt. Der Geschäftsbereich Personal und Zentrale Services (PZS) ist für Mitarbeiter und somit für die wichtigste Ressource des Magistrats Linz verantwortlich. Im PZS werden die zentralen Personalagenden mit den zentralen Supportservices vereint. Der Geschäftsbereich Finanzen und Wirtschaft (FIWI) umfasst im Wesentlichen das öffentliche Rechnungswesen, Angelegenheiten des Finanzausgleiches, das Vermögensmanagement, die Buchhaltung, das Controlling und den Zahlungsverkehr der Stadt Linz. Aber auch die Aufgaben über die Betreuung der Linzer Märkte, EU-Agenden sowie Subventionsangelegenheiten zählen zur Verantwortung des Geschäftsbereichs FIWI. Der Magistrat Linz umfasst insgesamt 15 Geschäftsbereiche. Daneben gibt es noch das Kontrollamt (KoA), das als unabhängiges Kontrollorgan funktioniert, sowie die Kinder- und Jugendservices Linz (KJS), das als eigenes Unternehmen geführt wird.¹⁴

Der Geschäftsbereich FIWI setzt sich aus fünf Abteilungen zusammen. Eine davon ist die Abteilung Controlling und Subventionen. Die Abteilung Controlling und Subventionen ist unter anderem mit den Aufgaben des städtischen Controllings betraut. Doch auch die Abwicklung diverser Subventionen sowie das Risikomanagement sind Teil der Zuständigkeit

¹³ Abb. entnommen aus: Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021d).

¹⁴ Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021d).

der Abteilung. Die Abteilung ist für die betriebswirtschaftliche Beratung aller Geschäftsbereiche des Magistrats verantwortlich und sowohl das Berichtswesen des Controllings als auch das Geschäftsbereichsbudget wird in dieser Abteilung erstellt. Zudem pflegt die Abteilung Controlling und Subventionen die Finanzierungsbeziehungen mit anderen Gebietskörperschaften im Rahmen der Bedarfszuweisungen. Ebenso sind Förder- bzw. Subventionsabwicklungen Teil der Aufgaben. Die Vergabe von freiwilligen Allgemeinen, Wissenschafts- und Wirtschaftsförderungen werden in dieser Abteilung für die Beschlussfassung überprüft und vorbereitet und im weiteren Schritt vollständig abgewickelt. Zudem ist die Erstellung des Subventions- und Transferberichts der Stadt Linz ein wichtiger Aufgabenbereich der Abteilung.¹⁵

Im Zuge dieser Bachelorarbeit soll nun speziell auf den Teilaufgabenbereich der Förderabwicklung eingegangen werden.

2.3. Förderabwicklung

Wie bereits erwähnt, ist ein Teil der Aufgaben der Abteilung Controlling und Subventionen des Magistrats Linz die Abwicklung von Förderungen. Damit Förderungen beim Magistrat der Landeshauptstadt Linz nach den Grundsätzen der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit korrekt vergeben werden, kommen bei der Vergabe bzw. Abwicklung von monetären Förderungen der Stadt Linz bestimmte Richtlinien zur Anwendung. Hierzu gibt es die Allgemeine Förderungsrichtlinie der Stadt Linz (AFöRL). Ziel dieser Richtlinie ist, dass öffentliche Gelder in Form von Förderungen für die Linzer Bürger eine größtmögliche Wirkung nach den Kriterien der Effektivität und Effizienz erzielen.¹⁶

Als Förderung kategorisiert die Allgemeine Förderungsrichtlinie der Stadt Linz folgende Zuwendungen: „Förderung im Sinne dieser Richtlinie ist jede vermögenswerte Zuwendung, die die Stadt Linz als Trägerin von Privatrechten natürlichen oder juristischen Personen zur Erfüllung eines bestimmten Zweckes aus ihren Mitteln gewährt soweit diese Personen statt zur Leistung eines Entgelts zu einem förderungsgerechten Verhalten verpflichtet.“¹⁷

Laut der AFöRL darf eine Förderung durch die Stadt Linz nur dann gewährt werden, wenn sie den geltenden nationalen Gesetzen, Verordnungen und Beschlüssen entspricht oder nicht gegen das Recht der Europäischen Union verstößt.¹⁸

In den nachstehenden Unterkapiteln wird nun detailliert auf die AFöRL Bezug genommen.

¹⁵ Vgl. Imag der Stadt Linz (2021).

¹⁶ Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021b).

¹⁷ Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021b).

¹⁸ Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021b).

2.3.1. Förderabwicklung im Allgemeinen

Damit um eine Förderung bei der Stadt Linz angesucht werden kann, wird ein schriftliches Förderungsansuchen, das elektronisch oder postalisch einzureichen ist, benötigt. Für dieses Förderungsansuchen gibt es ein Förderungsformular, das vom Förderwerber ausgefüllt werden muss. Zudem müssen dem Förderungsansuchen diverse Unterlagen beigelegt werden. Diese Unterlagen können zum Beispiel Voranschläge, Angebote, Finanzierungs- und Investitionspläne, mittelfristige Prognoserechnungen, Businesspläne, Finanzpläne, Bilanzen oder Einnahmen-Ausgaben-Rechnungen sein. Nach dem diese Förderungsunterlagen von der Abteilung Controlling und Subventionen überprüft wurden, wird ein Fördervorschlag dem zuständigen Organ der Stadt Linz zur Entscheidung über die Genehmigung des Ansuchens vorgelegt. Förderungen können entweder vom Bürgermeister, vom Stadtsenat oder vom Gemeinderat genehmigt werden.¹⁹

2.3.2. Förderungsvoraussetzungen

Damit grundsätzlich eine Förderung durch die Stadt Linz gewährt werden kann, muss das Förderungsansuchen, sowie der Förderwerber gewisse Voraussetzungen erfüllen.²⁰

Diese Förderungsvoraussetzungen sind bspw. folgende:²¹

- Das Förderungsvorhaben muss im Interesse der Stadt Linz liegen (sog. Linz-Bezug). Außerdem muss das beantragte Vorhaben innerhalb des Stadtgebiets verwirklicht werden oder zumindest im Interesse der Stadt Linz und ihren Bewohnern in einem entsprechenden Zusammenhang stehen.
- Es müssen gegenüber den Förderungsmitteln, die durch die Stadt geleistet werden sollen, entsprechende Eigenleistungen durch den Förderwerber stehen.
- Es dürfen keine offenen Forderungen des Förderwerbers gegenüber der Stadt Linz oder mehreren Konzernunternehmen der Stadt Linz bestehen.
- Jene Auflagen von vorangegangenen Förderungen müssen eingehalten werden (Förderungshierarchie gegenüber übergeordneten Förderungsstellen wie bspw. dem Land OÖ oder dem Bund)
- Der Förderwerber ist verpflichtet innerhalb einer gewissen Frist einen Verwendungsnachweis über die widmungsgemäße Verwendung der Förderungsmittel zu erbringen. Dieser Verwendungsnachweis kann in Form von Belegen wie bspw. Originalrechnungen, elektronische Rechnungen sowie die

¹⁹ Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021b).

²⁰ Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021b).

²¹ Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021b).

dazugehörigen ELBA-Auszüge bzw. Kontoauszüge an die Förderungsabteilung übermittelt werden.

Weitere Förderungsvoraussetzungen können in der AFöRL nachgelesen werden.

2.3.3. Art und Ausmaß der Förderung

Die Art und Höhe der Förderung, die durch die Stadt Linz dem Förderwerber zur Verfügung gestellt wird, richtet sich nach den Grundsätzen der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit. Außerdem soll mit geringstem finanziellen Mitteleinsatz durch die Stadt Linz der größtmögliche Nutzen und die optimalste Wirkung erzielt werden. Somit soll die Förderung nur im unbedingt notwendigen Ausmaß zur Verfügung gestellt werden. Die Mittel der Förderungen, die in Aussicht gestellt werden, müssen wie bereits erwähnt, von den entsprechenden Organen der Stadt Linz genehmigt werden. Außerdem müssen die jeweiligen Mittel im Voranschlag berücksichtigt werden. Falls der Förderwerber dazu berechtigt ist, die Vorsteuer abzuziehen, muss die Förderung auf Basis der Netto-Bemessungsgrundlage (exkl. Umsatzsteuer) berechnet werden. Eine Förderung durch die Stadt Linz erfolgt vor allem als Geldleistung in Form von Zuschüssen oder als Naturalförderung in Form von bspw. Beistellung von Material, Maschinen, Geräten, Liegenschaften oder Veranstaltungsräume. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird speziell auf die Förderungen in Form von Geldleistungen Bezug genommen.²²

2.3.4. Förderungsauflagen

Eine Förderung durch die Stadt Linz ist mit besonderen Auflagen verknüpft. Grundsätzlich muss ein Förderungsvorhaben zur Gänze durchgeführt werden. Falls die Durchführung dieses Vorhabens sich verzögert oder unmöglich wird bzw. sich bei der Durchführung des Vorhabens gewisse Änderungen ergeben wie bspw. zeitliche, kostenmäßige oder inhaltliche Aspekte, muss der Förderwerber die Förderungsstelle schriftlich darüber informieren.

Zudem müssen die Förderungen nach ökonomischen Gesichtspunkten widmungsgemäß nach den Grundsätzen der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit entsprechen und die erteilten Auflagen und Bedingungen müssen erfüllt werden.²³

²² Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021b).

²³ Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021b).

3. E-Government und die digitale Transformation von Prozessen

Die öffentliche Verwaltung befindet sich seit Jahren in einem stetigen Wandel. Studien zeigen, dass sich die österreichischen Gemeinden intensiv mit den Zukunftstechnologien beschäftigen. Heutzutage ist E-Government für die Bürger bereits zur Selbstverständlichkeit geworden. Die Bürger möchten so schnell und einfach wie möglich den Behördenweg erledigen können.²⁴

Die öffentliche Verwaltung ist ein wesentlicher Motor, mit dem die Digitalisierung in der gesamten Gesellschaft vorangetrieben wird. Es ist wichtig, dass alle Akteure, die für den digitalen Prozess benötigt werden, mit eingebunden werden. Somit kann gewährleistet werden, dass der Know-How-Transfer zwischen den Gebietskörperschaften funktioniert und alle an einer gemeinsamen Strategie arbeiten. Das Ziel der Digitalisierung auf Verwaltungsebene soll unter anderem sein, dass die Prozessautomatisierung vorangetrieben wird. Aber es soll auch zu einer verbesserten Interaktion zwischen Bürger, Unternehmen und Gebietskörperschaften führen.²⁵

Die digitale Transformation beherrscht bereits seit Jahren unser Leben auf allen Ebenen. Kommt es zu einer digitalen Transformation von Prozessen führt dies zwangsläufig zu Veränderungen, die Inhalte, Abläufe und Arbeitsaufgaben betreffen. Die digitale Transformation kann dazu führen, dass andere Qualifikationen bei den beteiligten Mitarbeitern eines Prozesses erforderlich werden, und es kann zu einer neuen Form der Zusammenarbeit kommen.²⁶

3.1. Definitionen und Begriffserklärungen

Unter anderem werden in den folgenden Unterkapiteln die oben kurz angeführten Thematiken und Begrifflichkeiten detaillierter erklärt und es wird ein Bezug zur öffentlichen Verwaltung hergestellt. Diese Begrifflichkeiten und Definitionen werden für die weitere Arbeit relevant sein.

3.1.1. Öffentliche Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung in Österreich wird vom Bund, den Ländern und von Gemeinden ausgeführt. Neben den Gebietskörperschaften werden dem öffentlichen Sektor auch noch die Sozialversicherungsträger, die gesetzlichen Interessenvertretungen und andere hinzugezählt, und tragen ebenso bei der Erstellung von öffentlichen Leistungen bei. Anhand

²⁴ Vgl. Österreichischer Kommunal-Verlag GmbH (2021).

²⁵ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021f).

²⁶ Vgl. Streicher (2020), S. 4.

der Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung können eine Vielzahl an Aufgaben erfüllt werden und ermöglichen einen reibungslosen Ablauf des öffentlichen Sektors.²⁷

3.1.2. E-Government

Allgemein verfolgt der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) das Ziel, dass die Qualität und die Effizienz der öffentlichen Verwaltung gestärkt und verbessert werden. Dies wird unter dem Begriff „E-Government“ (electronic government) zusammengefasst, der heute für eine moderne und effiziente Verwaltung steht und mittlerweile international an hoher Bedeutung gewonnen hat. E-Government soll den ortsunabhängigen Zugang zu Verwaltungsleistungen, wie beispielsweise die Meldebestätigung oder die Betriebsanlagengenehmigung ermöglichen und somit demokratische Prozesse und die Gestaltung und Durchführung staatlicher Politik verbessern. Weltweit wurden bereits verschiedenste Initiativen und Konzepte entwickelt und realisiert, um den Aus- und Aufbau der elektronischen Verwaltung voranzutreiben.²⁸

Österreich hat im Jahr 2020, gemeinsam mit Lettland, den 3. Platz im E-Government Benchmark erreicht. Beim E-Government liegen unter anderem die Länder Malta und Estland noch vor Österreich. Kriterien des E-Government-Benchmarks waren Userzentriertheit, Transparenz, grenzübergreifender Zugang und die infrastrukturelle Basis.²⁹

E-Government bringt vor allem Veränderungen mit sich, weshalb es zu globalen Herausforderungen für den Staat, als auch für die Gesellschaft kommt. Damit diese Veränderungen gelingen können, müssen mit Hilfe der elektronischen Medien neue Konzepte der Geschäftsprozesse für Bürgerservices geschaffen werden. Dabei kommt es zu Veränderungen in den Organisationen. Die Effektivität von Geschäftsprozessen soll gesteigert werden und dadurch sollen Kosten gesenkt werden.³⁰

E-Government umfasst unterschiedliche Anwendungsfelder in der öffentlichen Verwaltung. Diese betreffen beispielsweise die Informationsdienste (E-Information), sowie die Bürger-, Gremien-, Fach- oder Wirtschaftsinformationssysteme und sind durch eine zunehmende Dynamik und Interaktivität gekennzeichnet. Verschiedene komplexe Kommunikationslösungen mit Dialog- und Teilnahmemöglichkeit (E-Communication) fallen in das Anwendungsfeld des E-Governments und betreffen somit E-Mails, internetbasierte Diskussionsforen und Chatrooms oder Videokonferenzsysteme. Eine weitere Anwendung des E-Governments sind die elektronischen Online- und Offline-Formularlösungen (E-Forms)

²⁷ Vgl. Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (2021).

²⁸ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021f).

²⁹ Vgl. Digitalisierungsagentur/Digitalisation Agency (2021).

³⁰ Vgl. Bieler/Schwarting (2007), S. 84.

die direkt als Online-Formulare ausgefüllt und unmittelbar geprüft und verschickt werden können. Hierzu werden Online-Transaktionsdienste (E-Transactions) benötigt, um die elektronische Annahme von Formularen zu ermöglichen und diese auch elektronisch bearbeiten zu können. Im Rahmen dieser Online-Transaktionsdienste werden auch elektronische Akten-, Workflow- oder Groupware-Lösungen umfasst.³¹

Damit E-Government erfolgreich gestaltet werden kann müssen Stakeholder wie zum Beispiel die Bürger und die Wirtschaft mit einbezogen werden, weshalb es wichtig ist dies bei den zukünftigen neuen Strukturen, die sich auf die internen Geschäftsprozesse beziehen, berücksichtigt werden. Die Gestaltung ist eine zentrale Aufgabe der öffentlichen Verwaltung.³²

3.1.3. Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung

Mit dem Begriff „Digitalisierung“ bezogen auf die technische Interpretation ist zum einen die Überführung von Informationen einer analogen in eine digitale Speicherform gemeint. Zum anderen versteht man unter dem Begriff „Digitalisierung“ auch die Übertragung von Aufgaben, die bisher von Menschen ausgeführt wurden und zukünftig von einem Computer übernommen werden sollen. Die Digitalisierung ist also, die Umwandlung eines Prozesses von analogen Daten auf eine digitale Form.³³

Die öffentliche Verwaltung beschäftigt sich bereits jahrzehntelang mit dem evolutionären Prozess der Digitalisierung. Bereiche wie beispielsweise das Finanzwesen oder die Stadtplanung arbeiten bereits digitalisiert. Aufgrund der Digitalisierung konnte die Verwaltung eine signifikante Leistungsverbesserung verzeichnen. Vor allem in den letzten Jahren kam es zu einem Anstieg der Digitalisierung und zu einer rasanten technischen Entwicklung, bei denen ein immer kürzerer Innovationszyklus erkennbar ist. Für Kommunen ist der Trend der Digitalisierung definitiv nicht mehr zu ignorieren, weshalb die Digitalisierung für die weitere Entwicklung der Städte und deren Verwaltungsorganisationen genutzt und mitgestaltet werden kann.³⁴

Digitalisierung ist eine Entwicklung, die Chancen als auch Risiken bietet. Für die öffentliche Verwaltung werden Effizienz und Effektivität gestärkt. Aspekte bezogen auf die Bevölkerung und Wirtschaft wachsen aufgrund dessen. Als Risiko der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung könnte die Angst vor mangelndem Datenschutz sein. Da die öffentliche Verwaltung über ein eigenes Verwaltungsnetz verfügt, profitiert sie nur indirekt von der

³¹ Vgl. Stember u.a. (2019), S. 34.

³² Vgl. Bieler/Schwarting (2007), S. 87.

³³ Vgl. Streicher (2020), S. 2.

³⁴ Vgl. KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung (2021).

allgemeinen Netz-Infrastruktur. Indem Verwaltungsabläufe digitalisiert werden und digitale Serviceangebote den Bürgern und Unternehmen einer Behörde zur Verfügung gestellt werden, profitieren indirekt davon auch andere Behörden aufgrund des Leistungsaustausches davon. Da die Wirtschaft ein Kunde der öffentlichen Verwaltung ist, spielt diese, bezogen auf die Digitalisierung, ebenso eine Rolle. Ist die Wirtschaft stark digitalisiert, tendiert die Verwaltung vermutlich auch dazu vermehrt auf Digitalisierung zu setzen.³⁵

Die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung ist immer mit dem Begriff „Innovation“ verbunden. Es ist erkennbar, dass die öffentlichen Verwaltungen in Österreich „innovationshungrig“ sind. Dies ist auch bereits an zahlreichen Projekten erkennbar. Die Digitalisierung ermöglicht den Gemeinden auch ein nachhaltigeres Agieren.³⁶

3.1.4. Digitale Transformation

Der Begriff „Digitale Transformation“ ist viel weitreichender als allein der Begriff „Digitalisierung“. Unter digitaler Transformation versteht man die starken Veränderungen des alltäglichen Lebens, der Wirtschaft und der Gesellschaft, die durch die Verwendung digitaler Technologien und Techniken und deren Auswirkungen entstanden sind. Bei der digitalen Transformation werden nicht nur Prozesse und Inhalte digitalisiert, sondern es werden neue technische Möglichkeiten überdacht. Prozesse werden untersucht und es wird überlegt, ob Vereinfachungen und Einsparungen von Prozessschritten erfolgen können. Die digitale Transformation wird somit nicht von der Technik allein ausgelöst, sondern es stehen immer kundenfreundliche Lösungen oder neue Anforderungen im Mittelpunkt. Zusammenfassend beginnt und endet die digitale Transformation bei den Menschen selbst und nicht bei der Hardware. Die digitale Transformation ist weit umfangreicher als die Digitalisierung allein und sie umfasst immer ohne Ausnahmen die gesamten Bereiche einer Organisation.³⁷

3.2. Prozess- und Projektmanagement

E-Government kann die Modernisierung wissensbasierter Prozesse unterstützen. Indem Prozesse digitalisiert und transformiert werden, sollen Abläufe effektiver, effizienter und kostengünstiger gestaltet werden. An oberster Stelle für das Gelingen einer digitalen Transformation in einer Organisation steht eine umfassende Strategie. Diese Strategie dient als Basis, anhand derer die Aufgaben der Transformation in der ganzen Organisation abgearbeitet und koordiniert werden, damit Teilaufgaben gezielt erledigt werden. Es sind

³⁵ Vgl. Heuermann/Tomenendal/Bressemer (2018), S. 13 ff.

³⁶ Vgl. Österreichischer Kommunal-Verlag GmbH (2021).

³⁷ Vgl. Streicher (2020), S. 2f.

zentrale Vorgaben zu einer Prozessqualität notwendig, sowie Methoden, die bei der Umsetzung hilfreich sein können.³⁸

Damit dies in einer öffentlichen Verwaltung gut gelingt, sollen nun das Prozess- und das Projektmanagement detaillierter erklärt werden. In einem weiteren Schritt wird der Begriff „Agile Verwaltung“ näher beschrieben.

3.2.1. Prozessmanagement

Da es für die Digitalisierung eines Prozesses wichtig ist vorab den analogen Prozess zu analysieren und ein gut aufgestelltes Prozessmanagement von Vorteil ist, wird im folgendem Unterkapitel allgemein auf das Prozessmanagement eingegangen.

Unternehmen und somit auch die öffentliche Verwaltung unterliegen einem beständigen Wandel. Dass es zu Veränderungen kommt, kann unterschiedliche Gründe haben. Damit ein Unternehmen mit den Änderungen umgehen kann und es diese erfolgreich bewältigen kann, müssen nicht nur strategische Zielsetzungen berücksichtigt werden, sondern ebenfalls die bestehenden Geschäftsprozesse unter die Lupe genommen werden. Denn kommt es in einem Unternehmen zu Veränderungen, müssen zwangsläufig auch die bestehenden Prozesse hinterfragt und gegebenenfalls adaptiert werden.³⁹

Als Prozess wird eine inhaltliche Abfolge von chronologischen und sachlogischen Aktivitäten bzw. Tätigkeiten tituiert. Ein Prozess verfügt über einen messbaren Nutzen und leistet einen Beitrag zur Erreichung eines Ziels. Jeder Prozess beinhaltet einige Eigenschaften. Prozesse haben ein Anfang und ein Ende. Ein Prozess ermöglicht einen oder mehrere Auslöser. Jeder übliche Ablauf eines Prozesses kann beschrieben werden, wobei individuelle Vorgaben, die je Prozess verschieden sind, einzuhalten sind. Damit ein Prozess gut funktioniert sollte dieser regelmäßig auf Verbesserungspotential untersucht werden.⁴⁰

In der Literatur werden Prozesse in drei Arten kategorisiert:⁴¹

- Führungsprozesse:
Unter Führungsprozesse versteht man die strategischen Prozesse eines Unternehmens, welche die Prozesszielvorgaben von Kernprozessen festlegen.
- Kernprozesse:
Kernprozesse sind jene Prozesse, die zu den operativ wichtigen Prozessen eines Unternehmens gezählt werden. Sie orientieren sich am Unternehmenszweck und das

³⁸ Vgl. Stember/Eixelsberger/Spichiger (2018), S. 87; Streicher (2020), S. 6f.

³⁹ Vgl. Bayer/Kühn (2013), S. 12; Becker/Kugeler/Rosemann (2012), S. 6.

⁴⁰ Vgl. VOREST AG (2021).

⁴¹ Vgl. VOREST AG (2021).

Unternehmensziel ermöglicht, dass der festgelegte Output erreicht werden kann. Somit handelt es sich beim Kernprozess um einen direkten Wertschöpfungsprozess.

- Unterstützungsprozesse:

Diese Prozesse verfügen über notwendige Aktivitäten, die für die Unterstützung von Kernprozessen benötigt werden.

Ebenso wie in anderen Unternehmen liegt der Fokus des Prozessmanagements in einer Verwaltung auf den Abläufen, die einen Prozess darstellen. Prozessmanagement bietet eine Vielzahl an Vorteilen. Werden im Zuge des Prozessmanagements Arbeitsabläufe optimiert, so kann die Prozessdauer verkürzt und die Verwaltungseffizienz gesteigert werden. Im Public Sektor ist es noch häufig, dass Prozesse vermehrt in kleine Arbeitsschritte aufgeteilt werden, die zahlreiche Schnittstellen und unterschiedlichste Zuständigkeiten vorsehen. Wenn ein Prozess umgedacht werden soll, ist es besonders wichtig, dass die einzelnen Arbeitsschritte überprüft werden, ob diese im Prozess tatsächlich noch notwendig sind.⁴²

3.2.2. Prozessmanagement und E-Government

Prozesse sind ein wesentlicher Teil bei der Dienstleistungsdigitalisierung. Aufgrund des E-Governments kommt es oft zu Prozessoptimierungen im Bereich der öffentlichen Verwaltung. Dies hat vor allem folgende Gründe: Einerseits kommt es aufgrund der neuen Technologien zu einer Vereinfachung der Informations-, Kommunikations- und Interaktionsvorgänge. Die Datenkompatibilität und die vereinfachten Schnittstellen (Datenformate) ermöglichen die Erweiterung der Transformationsmöglichkeiten. Andererseits können bestehende Verwaltungsstrukturen mit der Umsetzung der Digitalisierung von Prozessen einfach überbrückt werden, weshalb es zu hoch effizienten Prozessabläufen kommt, obwohl möglicherweise eine ungünstige Aufbaustruktur besteht. In der öffentlichen Verwaltung ist das wesentliche Ziel die Prozesse aufgrund von E-Government zu vereinfachen. Damit die Einführung und die Umsetzung eines erfolgreichen E-Governments gelingen, müssen im Vorfeld Restrukturierungsaktivitäten umgesetzt und auf Prozessebene angesetzt werden.⁴³

3.2.3. Projektmanagement

Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Vorhaben, das durch eine Einmaligkeit gekennzeichnet ist und ein bestimmtes Ziel verfolgt. Damit dieses Ziel erreicht werden kann müssen Handlungen geplant und umgesetzt werden. Ein Projekt ist mit einem Beginn und einem Ende gekennzeichnet und soll unter begrenzten Mitteln erreicht werden.⁴⁴

⁴² Vgl. Hinz (2017), S. 160f.

⁴³ Vgl. Bieler/Schwarting (2007), S. 299f.

⁴⁴ Vgl. Stiftung Mitarbeit Bundesgeschäftsstelle (2021).

Unter dem Begriff „Projektmanagement“ werden die Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die gelungene Abwicklung eines Projekts umfasst. Durch das Projektmanagement soll das Erreichen eines Projektziels angestrebt werden. Außerdem soll die angeforderte Qualität, sowie das geplante Ziel mit einem optimalen Einsatz von Personal- und Kapitalressourcen effizient ermöglicht werden.⁴⁵

Unter Projektmanagement sind die Planung, die Überwachung, die Steuerung und der Abschluss eines Projekts zu verstehen. Anhand eines guten Projektmanagements können mehr Leistungen in weniger Zeit erfolgen. Komplexe Arbeitsprozesse können einfacher gestaltet werden, indem Meilensteine im Rahmen des Projekts geplant werden. In der Regel erfolgt ein Projekt abteilungs- und fachübergreifend. Projektmanagement ermöglicht, dass Produkte und Prozesse an Qualität gewinnen und zusätzlich die Wirtschaftlichkeit aufgrund der Überwachung und Steuerung im Rahmen des Projekts permanent überprüft wird.⁴⁶

3.2.4. Agile Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung muss sich aufgrund der treibenden Trends, wie zum Beispiel die Digitalisierung, generell schneller auf Veränderungen anpassen. Die vorauszu sehenden Entwicklungen werden immer schwieriger und herausfordernder, weshalb sich die öffentliche Verwaltung schneller und flexibler auf Gegebenheiten, die zu Veränderungen führen, einstellen muss.⁴⁷

Der Begriff „Agilität“ kommt ursprünglich aus der Softwareentwicklung und wurde in einem weiteren Schritt mit der Weiterentwicklung des Projektmanagements in Verbindung gebracht. Inzwischen steht der Begriff „Agilität“ auch für ein wichtiges Innovationsfeld in der öffentlichen Verwaltung.⁴⁸

Mit dem Begriff „Agilität“ ist die Vorstellung verbunden, dass sich die öffentliche Verwaltung mit dem allgemeinen Handeln auf unerwartete und schnelle Änderungen der Umwelt besser anpassen kann. Eine agile Verwaltung kann dadurch gekennzeichnet werden, dass sie sich mit verschiedenen Problemlösungsansätzen auseinandersetzt und diese auch anwendet. So kann rasch eruiert werden, was gut und was nicht gut funktioniert. Gute Lösungen können weitergeführt werden. Die Herausforderung für eine agile Verwaltung ist vor allem, dass standardisierte Prozessabläufe neu betrachtet werden sollen und somit nicht gut strukturierte Prozesse ausgeforscht und verbessert werden können. Mit dem Begriff „Agilität“ wird die Beweglichkeit oder Wendigkeit von Personen und Organisationen beschrieben. Agilität ist

⁴⁵ Vgl. Springer Gabler/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2021).

⁴⁶ Vgl. Stiftung Mitarbeit Bundesgeschäftsstelle (2021).

⁴⁷ Vgl. Biwald u.a (2019), S. 27.

⁴⁸ Vgl. Biwald u.a (2019), S. 36.

nahe an dem Begriff der Flexibilität angesiedelt. Grundsätzlich wird unter beiden Begriffen die Anpassungsfähigkeit verstanden. Agilität bedeutet also, dass Organisationen besonders in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit flexibel, aktiv, anpassungsfähig und intuitiv handeln können.⁴⁹

Zu den Grundsätzen einer agilen Verwaltung gehören vor allem Perspektiven wie zum Beispiel die Kundenzufriedenheit, das Vertrauen und eine gute Teamarbeit. Das Zusammenwirken mehrerer Aspekte führt bei der agilen Verwaltung zu einem gewünschten und positiven Ergebnis. Diese Aspekte sind eine strategische Steuerung sowie ein Ressourcenmanagement. Eine flexible und adaptive Organisationsstruktur, sowie ein strategisches Personalmanagement sind für eine agile Verwaltung wichtig. Zusätzlich muss die IT anpassungsfähig sein und kundenfreundlich gestaltet werden. Damit eine agile Verwaltung gut funktionieren kann, muss diese also besonders wandlungsfähig sein.⁵⁰

4. Umstellungsprozess im Bereich Digitalisierung

In diesem Kapitel werden jene Faktoren beleuchtet, die der Autorin als wichtig erscheinen und die für den Umstellungsprozess eines analogen Prozesses auf einen digitalen Prozess relevant und zu beachten sind.

Hierzu soll unter anderem auf die Dimension Mensch Bezug genommen werden, da die Menschen in der öffentlichen Verwaltung überwiegend die Kernleistungen erbringen. Die Menschen arbeiten dabei mit der Unterstützung der IT, wobei Datenbanken oder elektronische Aktensysteme eingesetzt werden, weshalb in diesem Kapitel auch auf den technischen Aspekt Bezug genommen wird.⁵¹

In einem weiteren Schritt werden auch die rechtlichen Aspekte behandelt, die für die Digitalisierung eines Prozesses berücksichtigt werden sollten.

4.1. Digitalisierung in Bezug auf die Mitarbeiter

Das Zentrum für Verwaltungsforschung (KDZ) schreibt im „Forum Public Management - Digitalisierung“: „Eine Transformation ist eine Veränderung. Hier gilt es die Menschen mitzunehmen und die Ängste ernst zu nehmen.“⁵² Für viele Mitarbeiter bedeutet die digitale Transformation herausfordernde Veränderungen in der Arbeitsweise und Arbeitskultur, in der

⁴⁹ Vgl. Klenk/Nullmeier/Wewer (2020), S. 138.

⁵⁰ Vgl. Klenk/Nullmeier/Wewer (2020), S. 139f.

⁵¹ Vgl. Streicher (2020), S. 6f.

⁵² KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung (2021).

sie sich zurechtfinden müssen. Neue Kompetenzen in Hinblick auf die digitale Arbeitswelt müssen erlernt werden.⁵³

Die Mitarbeiter spielen eine wichtige Rolle, damit der digitale Wandel in der öffentlichen Verwaltung funktionieren kann. Die Digitalisierung ermöglicht den Mitarbeitern eine bequemere und angenehmere Arbeitsweise, zum Beispiel bei der Vernetzung von Daten und bei der Kommunikation, weshalb Mitarbeiter der Digitalisierung prinzipiell positiv gegenüberstehen sollten. Doch das ist nicht immer so. Viele Mitarbeiter haben Ängste, die durch die Digitalisierung ausgelöst werden und stehen ihr deshalb mit Skepsis gegenüber. Ein Grund für diese Ängste könnte sein, dass die Mitarbeiter Berührungsängste mit den technischen Lösungen für Arbeitsprozesse haben. Vor der Digitalisierung war der analoge Prozess vertraut und ist in Fleisch und Blut übergegangen, weshalb mit der Digitalisierung auch Veränderungen in der eigenen Arbeitsweise in Verbindung gebracht werden. Auch spielt oft die Sorge mit, dass digitale Systeme den Menschen als Arbeitskraft ersetzen, da Prozesse automatisiert werden und diese künftig durch Robotik erfolgen könnten. Somit schwingt die Angst mit, den eigenen Arbeitsplatz, aufgrund der Digitalisierung zu verlieren. Dies sind aber nur einige der Ängste, die von Mitarbeitern wahrgenommen werden, wenn es um die Digitalisierung von Prozessen geht.⁵⁴

Damit die Digitalisierung funktionieren kann, ist es wichtig, die Mitarbeiter mit ins Boot zu holen. Für die Digitalisierung von bereits bestehenden Prozessen ist immer ein Umdenken erforderlich, weshalb es wichtig ist diese Veränderungen gemeinsam mit den Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung zu gestalten. Damit der Nutzen der Digitalisierung von den Mitarbeitern erkannt werden kann, ist es von Vorteil, dass der konkrete Mehrwert, den die neuen Technologien ermöglichen, den Mitarbeitern aufgezeigt wird. Es ist aber auch wichtig, dass Mitarbeiter genau darüber informiert werden, welche Maßnahmen ergriffen werden sollen. Hier können Informationsveranstaltungen, Workshops oder Schulungen hilfreich sein, damit den Mitarbeitern die neuen Technologien nähergebracht werden. Auch das Vertrauen der Mitarbeiter gegenüber den Führungskräften ist bei der Einführung von neuen Technologien wesentlich. Deshalb ist es wichtig, dass Führungskräfte auf die Sorgen der Mitarbeiter eingehen, sich empathisch zeigen und das Feedback der Mitarbeiter wertschätzen. Ebenso ist es für die Mitarbeiter wichtig, dass ihnen die Möglichkeit zum Experimentieren und zum Ausprobieren geboten wird. So können sich die Mitarbeiter mit der neuen Anwendung vertraut machen und Berührungsängste werden verringert. Das Funktionieren von digitalen Lösungen in der öffentlichen Verwaltung hängt größtenteils von der Einstellung der Mitarbeiter ab. Darum sollte darauf geachtet werden, dass alle an einem

⁵³ Vgl. KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung (2021).

⁵⁴ Vgl. Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kommunikation (2021).

Strang ziehen und sich so viele wie möglich von der Digitalisierung der Prozesse überzeugen können. Wird dies erreicht steht einer Digitalisierung kaum etwas im Weg.⁵⁵

4.2. Bürgernahe Digitalisierung

E-Government ist für eine bürgernahe und effiziente Verwaltung wichtig. Heutzutage wird von den Bürgern erwartet, dass möglichst viele Behördenwege digital ablaufen und dass die Kommunikation zwischen den einzelnen Verwaltungsebenen digital verläuft. Das oberste Digitalisierungsziel ist eine effiziente und bürgernahe öffentliche Verwaltung. Im Zuge der Digitalisierung spielt der Datenschutz und die Datensicherheit für den Bürger eine wichtige Rolle. Hierfür wurden die Gemeinden bereits stark sensibilisiert.⁵⁶

Das Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort ist ein Vorreiter der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung und bietet als Dienstleistung den Bürgern das Digitale Amt an. Hier können Behördenwege einfach und bequem online erledigt werden. Damit ein Bürger die Dienste des Digitalen Amts anwenden kann, benötigt dieser eine Handy-Signatur. Nachdem diese aktiviert wurde, können über das Digitale Amt zum Beispiel Wahlkarten beantragt, die Änderung des Wohnsitzes oder Geburten gemeldet werden. Damit die Identifizierung eines Bürgers nachgewiesen werden kann, gibt es beim Digitalen Amt das Identitätsdokumentenregister. In diesem Register sind der Reisepass und/oder der Personalausweis gespeichert.⁵⁷

4.3. Technische Infrastruktur

Die Verwaltungsaufgaben von Bund und Länder in Österreich werden überwiegend mit einem elektronischen Aktenverwaltungssystem von demselben Hersteller bearbeitet und abgewickelt. Dieses elektronische Aktenverwaltungssystem, das bereits seit 20 Jahren im Einsatz ist, ist mittlerweile für die aktuellen und zukünftigen technischen Anforderungen nicht mehr geeignet. Im Public Sektor wird im Finanzbereich oft das SAP-System eingesetzt. Auch hier liegt das Problem vor, dass diese Systeme veraltet sind. Deshalb muss die technische Infrastruktur in den Bundesministerien und in den Ländern überarbeitet werden.⁵⁸

In den folgenden Unterkapiteln wird nun auf die nötige technische Infrastruktur, unter anderem auf die künstliche Intelligenz, auf den elektronischen Akt und auf die Handy-Signatur näher eingegangen, da diese Faktoren aus Sicht der Autorin bei der Umstellung eines analogen Prozesses auf einen digitalen Prozess eine wichtige Rolle in der heutigen modernen Zeit spielen.

⁵⁵ Vgl. Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kommunikation (2021).

⁵⁶ Vgl. Österreichischer Kommunal-Verlag GmbH (2021).

⁵⁷ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021 d).

⁵⁸ Vgl. Streicher (2020), S. 47.

4.3.1. Künstliche Intelligenz

Die künstliche Intelligenz (KI) soll von Systemen umfasst sein, die selbstständig effizient Probleme lösen können. Künstliche neuronale Netze sind mathematische Modelle, die sich durch Eingaben selbst verbessern. Bei der KI handelt sich um eine Querschnittstechnologie. Diese Technologien haben meistens keinen ausdrücklichen Zweck und können mit vielen anderen technischen Einrichtungen angewendet werden. Der Zweck und das Ziel von KI-Anwendungen ist das selbstständige Handeln von Maschinen.⁵⁹

Seit 2011 macht die Entwicklung der KI in der Forschung einen rasanten Entwicklungsschub. Die künstliche Intelligenz hat neben der Software „Siri“ von Apple nicht nur die Smartphones erreicht, sondern auch mit der Erfindung „Alexa“ von Amazon findet man die KI bereits in vielen Wohnzimmern. KI ist sehr vielfältig einsetzbar. Sie kann nicht nur bei der Nutzung der menschlichen Sprache oder bei der Analyse von Texten und Bildern behilflich sein. Mittlerweile ist sie bereits in der Medizin zu finden und unterstützt medizinische Diagnosen. Eine weitere Stärke der KI ist, dass sie im Gegensatz zum Menschen eine große Menge an Daten einfach analysieren kann. Zusätzlich ist KI bei der Erarbeitung von Forschungsergebnissen sehr hilfreich, da sie diese miteinander verknüpft und somit neue Erkenntnisse ermöglicht. Auch im Public Sektor werden KI-Konzepte angewendet. Beispielsweise unterstützen Chatbots diverse Verwaltungsverfahren in der öffentlichen Verwaltung und können Bürgern und Unternehmen unterstützend zur Seite stehen, wenn diese eine Auskunft benötigen. Chatbots sind Software-Systeme, die einen textbasierten Dialog mit Menschen auf einer Website oder allgemein im Internet ermöglichen.⁶⁰

4.3.2. Elektronischer Akt

Der elektronische Akt (ELAK) bereitet dem Papierakt ein Ende. Dies bedeutet, dass sämtliche Unterlagen, die bisher in einem Papierakt abgelegt wurden, zukünftig elektronisch bearbeitet und weitergeleitet werden. Der ELAK bietet den Mitarbeitern, als auch den Bürgern einige Vorteile. Für Mitarbeiter einer öffentlichen Verwaltung ermöglicht der ELAK, dass jederzeit der Zugriff auf notwendige Dokumente besteht. Zudem findet man die gesuchten Unterlagen schnell. Der Papierakt konnte von nur einer Person zu einem gewissen Zeitpunkt bearbeitet werden. Der ELAK kann von mehreren Personen simultan bearbeitet werden und auch der Transportweg fällt weg. Für Bürger bietet der ELAK eine raschere Bearbeitung ihrer Anliegen. Die Zuständigkeiten sind eindeutiger zu bestimmen, sofern es sich um einen standardisierten Bearbeitungsprozess handelt. Da die Bearbeitung

⁵⁹ Vgl. Klenk/Nullmeier/Wewer (2020), S. 52.

⁶⁰ Vgl. Streicher (2020), S. 62ff.

für die Mitarbeiter über den ELAK einfacher und übersichtlicher ist als beim Papierakt, ermöglicht dies den Bürgern zusätzlich eine schnellere Auskunft.⁶¹

4.3.3. Handy-Signatur

Die Handy-Signatur ist eine rechtsgültige elektronische Unterschrift für das Internet und ist mit der handgeschriebenen Unterschrift gleichzusetzen. Für die Handy-Signatur dient das Mobiltelefon als virtueller Ausweis, mit dem Dokumente oder Rechnungen digital signiert werden können. Das Aktivieren als auch das Verwenden der Handy-Signatur ist für jeden Bürger in Österreich kostenlos und bietet einen praktischen Zugang zu zahlreichen Internetdiensten in der öffentlichen Verwaltung und in der Wirtschaft.⁶²

Folgende Anwendungen können beispielsweise mit der Handy-Signatur genutzt werden:⁶³

- Online-Amtswege (z.B. FinanzOnline, neues Pensionskonto, Strafregisterauszug)
- Elektronisches Postamt (die behördliche Post wird auf diesem Weg elektronisch zugestellt)
- PDF-Signatur
- Datentresor

Die Handy-Signatur bietet viele Vorteile. Sie dient als digitaler Ausweis im Internet. Dokumente können komfortabel und rechtsgültig elektronisch unterschrieben werden. Amtswege können bequem online erledigt werden, weshalb der Weg zum Amt wegfällt. In der Wirtschaft können eServices genutzt werden. Die Handy-Signatur bietet einen hohen Sicherheitsstandard. Voraussetzung für die Handy-Signatur ist, dass man über ein Mobiltelefon verfügt, das Short Message Services empfangen kann. Auch muss eine österreichische oder deutsche SIM-Karte im Mobiltelefon vorhanden sein. Die Handy-Signatur kann bei Registrierungsstellen aktiviert werden. Hierzu ist eine persönliche Aktivierung nötig. Für die persönliche Aktivierung ist ein amtlicher Lichtbildausweis erforderlich, der vorgelegt werden muss. Auch ist eine Aktivierung über FinanzOnline möglich. Dafür werden die FinanzOnline-Zugangsdaten benötigt. Weiters ist eine Aktivierung auf Post.at und auf Edugov.gov.at durchführbar.⁶⁴

4.3.4. Zentrale Plattformen und E-Formulare

Zentrale Plattformen finden bereits im österreichischen Public Sektor ihre Anwendung. Beispielsweise ist das Digitale Amt des Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort eine solche zentrale Plattform. Zukünftig werden immer mehr zentrale

⁶¹ Vgl. Amt der Steiermärkischen Landesregierung (2021).

⁶² Vgl. A-SIT Zentrum für sichere Informationstechnologie – Austria (2021).

⁶³ Vgl. A-SIT Zentrum für sichere Informationstechnologie – Austria (2021).

⁶⁴ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021 a).

Plattformen in der öffentlichen Verwaltung auftauchen, da mittelfristig kaum ein Weg daran vorbeiführen wird. Anhand dieser zentralen Plattformen können Bürger und Unternehmen als Antragsteller ihre Anträge bei der Behörde einreichen.⁶⁵

Die bereits existierenden elektronischen Formulare können immer öfter mit der Handy-Signatur vom Bürger signiert werden. Für diese E-Formulare wurde ein Styleguide entworfen, damit die E-Formulare einheitlich gestaltet werden können. Auf oesterreich.gv.at wurden bereits einige E-Formulare, die auch Styleguide-konform sind, zur Verfügung gestellt. Diese E-Formulare sind ebenso E-Signatur-fähig.⁶⁶

4.4. Digitale Verwaltung - Digitaler Prozess in der Praxis

Digitale Verwaltung ist mit dem Begriff E-Government gleichzusetzen. Arbeitsabläufe und Prozesse sollen im Bereich der Information, Kommunikation und Transaktion auf staatlicher Ebene für die Verwaltung, den Bürger und die Unternehmen vereinfacht werden. Indem neue Medien eingesetzt werden, können Dienstleistungen der Behörde einer breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden. Das Internet ermöglichte einen qualitativen Fortschritt im Bereich der Kommunikation zwischen Amt und Bürgern. Seitens der öffentlichen Verwaltung werden bereits viele Online-Formulare angeboten, mit denen Anträge und Erledigungen für den Bürger bequem online von zu Hause erledigt werden können. Dadurch müssen auch die Erledigungen von der Verwaltung wie beispielsweise Bescheide nicht mehr per Post verschickt werden, sondern können kundenfreundlich und kostengünstig elektronisch zugestellt werden, sofern der Bürger dies wünscht.⁶⁷

4.4.1. Usability

Damit eine Informationstechnologie (IT)-Anwendung erfolgreich sein kann spielt die Benutzerfreundlichkeit eine große Rolle. Somit soll bei der Erstellung einer IT-Anwendung die Funktionalität und die Anwenderfreundlichkeit, die sich auf alle Stakeholder bezieht, im Vordergrund stehen. Des Weiteren ist die Barrierefreiheit für Menschen mit Beeinträchtigungen bei der Erstellung zu berücksichtigen. Damit eine benutzerfreundliche Anwendung ermöglicht werden kann stehen ergonomische Konzepte, leichte Verständlichkeit und schnelle, fehlerfreie Benutzbarkeit und Funktion im Mittelpunkt der Usability. Es ist zwischen interner und externer Anwendung zu unterscheiden, wobei auch die Benutzerfreundlichkeit unterschiedlich gestaltet werden muss. Beispielsweise kann bei der internen Anwendung mit diversen Abkürzungen gearbeitet werden, da Sachbearbeiter einerseits die Organisationsstruktur und andererseits die Rechtsmaterien kennen. Es werden

⁶⁵ Vgl. Streicher (2020), S. 49f.

⁶⁶ Vgl. Eixelsberger (2012), S. 35.

⁶⁷ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021h).

auch weit detailliertere Informationen zur Prozessbearbeitung bei einer IT-Anwendung benötigt. Die externen Anwender hingegen benötigen Informationen darüber, wie weit der Eingabeprozess bisher fortgeschritten ist und beispielsweise welche Unterlagen zur vollständigen Einreichung des Antrags noch benötigt werden. Auch soll es hier die Möglichkeit zur Zwischenspeicherung geben.⁶⁸

4.4.2. Bürokratieabbau und Modernisierung

Digitalisierung soll als „Bürokratiekiller“ genutzt werden. Werden Prozesse moderner gestaltet und digitalisiert, ermöglicht dies einen weniger bürokratischen Aufwand für alle Beteiligten des Prozesses. Sogar der österreichische Rechnungshof empfiehlt die Digitalisierung, damit die öffentliche Verwaltung entbürokratisiert wird.⁶⁹

In Zuge von E-Government sollen in der öffentlichen Verwaltung Prozesse digitalisiert werden und Abläufe effektiver, effizienter und kostengünstiger gestaltet werden. Werden Prozesse optimiert, führt dies zu einer Steigerung der Produktivität und erhöht die Qualität der öffentlichen Verwaltung, was auch den Bürgern zugutekommt. Bürokratieabbau ist heutzutage in aller Munde. E-Government bietet hierzu viele Möglichkeiten die Bürokratie abzubauen und spielt bei Verwaltungsreformen einen wesentlichen Faktor. Prozesse werden überarbeitet, wobei Ziel- und Nutzenorientierung im Mittelpunkt stehen und Dienstleistungs- und Serviceorientierung gesteigert werden sollen.⁷⁰

Verwaltungsreformen sind mit dem Begriff Modernisierung stark verbunden. In der heutigen öffentlichen Verwaltung werden Behörden und Dienststellen immer wieder reorganisiert. Diese Veränderungen sind zum einen der Personalfluktuation und zum anderen der novellierenden Rechtsvorschriften zuzuschreiben.⁷¹

Damit gutes E-Government gelingen spielen nicht nur Modernisierung und Innovation eine wichtige Rolle. E-Government ist ein komplexer Transformationsprozess, der die zukünftigen öffentlichen Aufgaben stark verändern wird.⁷²

4.4.3. Die Medienbruchlinie

Die Medienbruchlinie bildet oft das Kernproblem bei der digitalen Transformation von Prozessen in der öffentlichen Verwaltung. Die Medienbruchlinie soll nun anhand der folgenden Abbildung erklärt werden:⁷³

⁶⁸ Vgl. Streicher (2020), S. 336.

⁶⁹ Vgl. Digitalisierungsagentur/Digitalisation Agency (2021).

⁷⁰ Vgl. Stember/Eixelsberger/Spichiger (2018), S. 87f.

⁷¹ Vgl. Streicher (2020), S. 47f.

⁷² Vgl. Stember/Eixelsberger/Spichiger (2018), S. 202.

⁷³ Vgl. Streicher (2020), S. 39f.

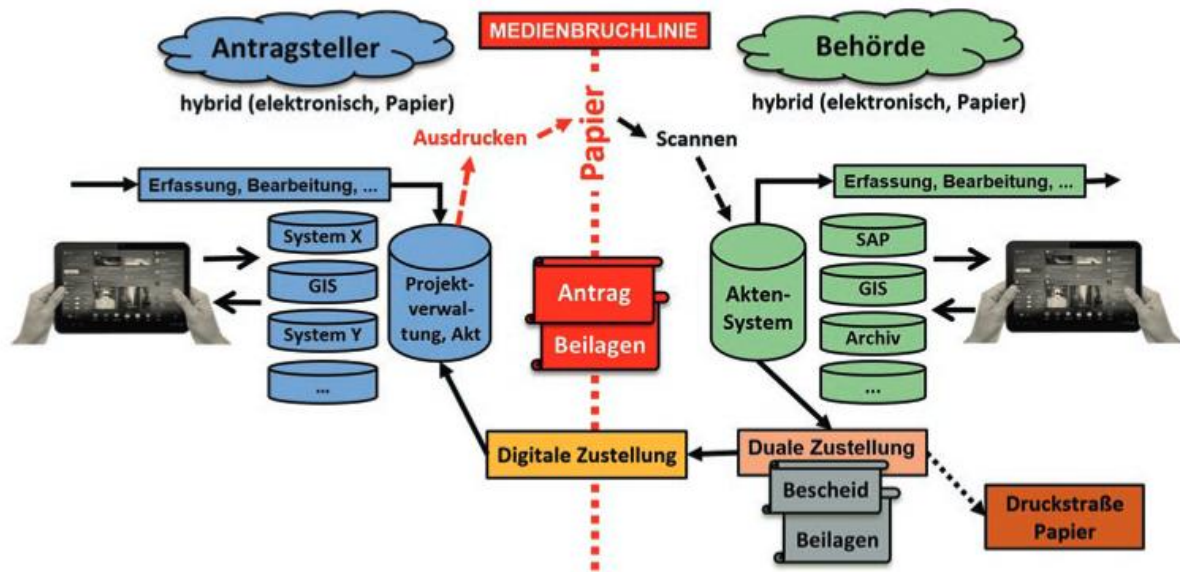


Abbildung 2 - Medienbruchlinie in Verwaltungsverfahren⁷⁴

In Verwaltungsverfahren werden auf Ebene der Antragsteller diverse leistungsfähige Hard- und Softwaresysteme verwendet. Die Einreichunterlagen werden anhand von Dokumenten elektronisch aufbereitet. Diese aufbereiteten Unterlagen werden vom Antragsteller ausgedruckt und postalisch an die jeweilige Behörde geschickt. Die Unterlagen des eingereichten Antrags werden nun von der zuständigen Poststelle der Behörde eingescannt, um somit wieder eine elektronische Version der Unterlagen zu erhalten. Diese wird anschließend in ein elektronisches Aktensystem eingespielt und wird dann dem zuständigen Sachbearbeiter einer Abteilung zur weiteren Bearbeitung zugeteilt. In einem weiteren Schritt werden die Papierversionen der Anträge zwischen den Verwaltungsorganisationen hin- und hergeschickt.⁷⁵

Anhand dieser Beschreibung ist die Medienbruchlinie klar zu definieren. Obwohl die Unterlagen bereits in IT-Systemen aufbereitet werden, werden diese dennoch als Papierversion ausgedruckt und bei der Behörde als Antrag eingereicht. Damit dies vermieden wird und die Medienbruchlinie beseitigt werden kann sind jedoch einige Aspekte zu berücksichtigen. In der elektronischen Welt stößt man nicht nur auf ein Datei-Format, das dem Papier gleichzusetzen ist, sondern es gibt viele unterschiedliche (Office-) Anwendungen, die die Erstellung von Dokumenten zulassen. Somit entstehen auch viele unterschiedliche Datei-Formate. Außerdem kommt es dazu, dass die Antragsteller ein Format wählen, mit dem das Format des eingereichten Antrags von der Behörde nicht abänderbar ist, weshalb oft das pdf-Format verwendet wird. Hier stößt man nun jedoch auf

⁷⁴ Abb. entnommen aus: Streicher (2020) S. 40.

⁷⁵ Vgl. Streicher (2020), S. 40f.

das Problem, dass mit pdf-Formaten oft nicht ausreichend weitergearbeitet werden kann. Zum Beispiel ist es in diesem Format nicht möglich, dass elektronische Textpassagen entnommen werden, und bei den Metadaten kommt es ebenso zu Problemen. Somit kommt es zu der Schwierigkeit, dass das Abtippen von wichtigen Informationen kaum vermeidbar ist.⁷⁶

4.4.4. Digitale Transparenz

Transparenz spielt schon seit einigen Jahren eine wichtige Rolle in der öffentlichen Verwaltung. Deshalb wird unter anderem in der Demokratie und in der Politik versucht transparenter zu arbeiten. Unter dem Begriff Transparenz versteht man die Offenlegung von relevanten Informationen über die Entscheidungen, die eine Verwaltungsorganisation getroffen hat. Da die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung immer mehr verstärkt wird, ist auch in diesem Zusammenhang Transparenz ein wichtiger Faktor. Dank der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien wird Transparenz immer einfacher und sie gewinnt an Qualität. Um eine bessere Transparenz zu ermöglichen, wurden von der Politik und der öffentlichen Verwaltung bereits digitale Transparenzportale und der gleichen eingerichtet. Indem staatliche Informationen ausgewertet und der Bevölkerung zur Einsicht zur Verfügung gestellt werden, ist es möglich, dass die Verwaltung und die Politik in gewisser Weise kontrolliert und gegebenenfalls zur Rechenschaft gezogen werden können.⁷⁷

Transparenz und Digitalisierung sind sehr eng miteinander verbunden. Die Digitalisierung ermöglicht der Transparenz neue Wege und insbesondere mehr Qualität. Digitalisierung führt nicht automatisch zu mehr Transparenz. Es muss bedacht werden, dass aufgrund der Digitalisierung keine Ungleichbehandlung gegenüber jenen Menschen erfolgen darf, die keinen Zugang zur digitalen Welt haben. Der analoge Zugang zu etwaigen Informationen muss immer ermöglicht werden.⁷⁸

Digitale Transparenz ist günstiger und durchaus schneller als analoge Transparenz. Dem Staat und der Politik ist es wichtig den Bürgern eine aktive Transparenz zu bieten, weshalb Transparenz gesetzlich stark verankert ist. Der Bedarf an Verwaltungsinformationen soll ständig geprüft werden und als Basis der Transparenz dienen. Dabei ist es wichtig, dass das Personal der Verwaltung Kompetenzen im Bereich Digitalisierung mitbringt. Zusätzlich muss hinterfragt werden, welche Kompetenzen die Bürger im Bereich der digitalen Transparenz mitbringen müssen, um an offene Informationen von Verwaltung und Politik zu gelangen.⁷⁹

⁷⁶ Vgl. Streicher (2020), S. 40f.

⁷⁷ Vgl. Klenk/Nullmeier/Wewer (2020), S. 159f.

⁷⁸ Vgl. Klenk/Nullmeier/Wewer (2020), S. 166.

⁷⁹ Vgl. Klenk/Nullmeier/Wewer (2020), S. 168f.

4.4.5. Richtlinien und gesetzliche Regelungen

Das E-Government-Gesetz bildet das Kernstück im österreichischen E-Government-Recht. Es trat 2004 in Kraft und wurde in den letzten Jahren mehrmals novelliert. Im E-Government-Gesetz sind folgende Bausteine und Services geregelt:⁸⁰



Abbildung 3 - Bausteine des E-Government-Gesetzes⁸¹

Anhand der oben abgebildeten Grafik können die wesentlichsten Bausteine und Services des E-Governments entnommen werden. Das E-Government-Gesetz bietet die rechtliche Basis für die Anwendung des E-Governments, womit eine moderne und effiziente Verwaltung ermöglicht werden soll.⁸²

Das E-Government-Gesetz verfügt über wesentliche Prinzipien. Die obersten Prinzipien sind Folgende:⁸³

- Der barrierefreie Zugang gegenüber Informationen und Dienstleistungsangeboten, die von der öffentlichen Verwaltung zur Verfügung gestellt werden, müssen internationale Standards, die den Web-Zugang regeln, einhalten.

⁸⁰ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021 c).

⁸¹ Abb. entnommen aus: Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021 c).

⁸² Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021 c).

⁸³ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021 c).

- Sicherheit und Datenschutz müssen für den Bürger im Bereich des elektronischen Verkehrs gewährleistet werden. Dies muss zum Beispiel mit der Handy-Signatur von der öffentlichen Verwaltung sichergestellt werden.
- Der Bürger muss die Wahlfreiheit haben, welche Kommunikationsart er mit der öffentlichen Verwaltung wählt.

Wie bereits erwähnt, müssen Online-Informationen, -Formulare und -Dienstleistungen allen Personen zugänglich gemacht werden. Eine benutzerfreundliche Gestaltung ist Voraussetzung.⁸⁴

Österreich hat sich im Zuge der Europäischen Union verpflichtet, die WAI (Web Accessibility Initiative) -Leitlinie einzuhalten. Das E-Government-Gesetz sieht neben den oben genannten wichtigsten Prinzipien auch wesentliche Bestimmungen vor. Diese sind wie folgt:⁸⁵

- Personenbindung: Dadurch wird die eindeutige Bindung der Bürgerkarte (= Handy-Signatur) an den rechtmäßigen Inhaber sichergestellt. Von der Stammzahlenregisterbehörde wird bei der Vergabe der Stammzahl eines Bürgerkarteninhabers die eindeutige Identifizierung mit dem elektronischen Siegel bestätigt.
- Vollmacht, Elektronische Vollmacht: Durch eine Bestätigung von der Stammzahlenregisterbehörde kann eine Person damit bevollmächtigt werden, für eine andere Person Anträge zu stellen.
- „Once-Only“-Prinzip: Laut den gesetzlichen Vorschriften sind Behörden dazu verpflichtet, dass sie aus elektronischen Registern eines Auftraggebers des öffentlichen Rechts bereits vorhandene Daten von einer Person verwenden. Somit müssen beispielsweise Geburtsurkunden, Staatsbürgerschaftsnachweise oder Meldezettel nicht mehrmals bei unterschiedlichen Behörden vorgelegt werden. Die Daten können unter Zustimmung oder aufgrund gesetzlicher Ermächtigung in einem elektronischen Register abgefragt werden.
- One-Stop-Prinzip: Es wurde eine einzige virtuelle Anlaufstelle, also ein One-Stop-Shop, für Bürger in Österreich eingerichtet, über die Behördenwege erledigt werden können. Dies ist das Behördenportal oesterreich.gv.at. Im Idealfall werden die Erledigungen der Behörde den Bürgern elektronisch zugestellt. Dieses Portal ist zum einen bürgerfreundlich gestaltet und spart zum anderen auch Zeit.
- Barrierefreie Informationen und Kommunikation: Es sollen Angebote im Internet so zur Verfügung gestellt werden, dass sie von allen Menschen angenehm und ohne

⁸⁴ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021 c).

⁸⁵ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021 c).

großen Zeitaufwand genutzt werden können. Hier dienen internationale Standards wie die Richtlinie der Web Accessibility Initiative (WAI) als Orientierung.

4.4.6. Barrierefreies E-Government

In Österreich soll allen Bürgern ein Zugang zum Internet ermöglicht werden. Besonders für Menschen mit Beeinträchtigungen bietet das Internet gute Möglichkeiten zur umfassenden Partizipation. Das ist aber nur dann möglich, wenn die Anwendungen im Internet in barrierefreier Form zugänglich sind. Deshalb sind technische Lösungen erforderlich, damit alle Bürger in Österreich gleichberechtigt an der Informationsgesellschaft des Internets teilnehmen können.⁸⁶

Um den barrierefreien Zugang einer Website zu ermöglichen, gibt es hierfür Grundsätze und Techniken, die bei der Erstellung helfen sollen. Diese Grundsätze sind Folgende:⁸⁷

- Wahrnehmbarkeit: Die Gestaltung der Informationen und Komponenten bezüglich der Nutzerschnittstellen müssen so gestaltet sein, dass der Nutzer diese auch wahrnehmen kann.
- Bedienbarkeit: Die Navigation, bezogen auf die Komponenten der Nutzerschnittstelle der Website muss für den Nutzer möglich sein.
- Verständlichkeit: Die Informationen und Handhabungen der Nutzerschnittstelle müssen verständlich gestaltet sein.
- Robustheit: Die Inhalte sollen dauerhaft für die Nutzer der Website interpretiert werden können, weshalb die Inhalte robust genug dafür sein müssen.

Eine Website ist dann barrierefrei, wenn diese von Menschen mit Beeinträchtigung genutzt werden kann.⁸⁸

4.4.7. Elektronische Zustellung

Damit Erledigungen von Behörden möglichst rasch und einfach an den Bürger übermittelt werden können bietet sich die elektronische Zustellung als ideale Lösung an. Unabhängig vom Aufwand des Behördenverfahrens soll die elektronische Zustellung von Behördendokumenten direkt aus der IT-Anwendung heraus erfolgen. Dies bietet einerseits eine einfache Möglichkeit für den Bürger und für die öffentliche Verwaltung. Andererseits ist diese Möglichkeit verlässlich und ermöglicht eine sehr rasche Übermittlung. Jeder Bürger hat in Österreich das Recht auf elektronischen Verkehr in jenen Angelegenheiten, die die Gerichte und die Verwaltungsbehörden betreffen. Nicht nur der Bürger in Österreich kann

⁸⁶ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021 b).

⁸⁷ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021 b).

⁸⁸ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021 b).

sich einen elektronischen Postkorb einrichten lassen, sondern auch für Unternehmen gibt es diese Anwendung. In diesem Postkorb werden alle elektronischen Zustellungen von Behörden bereitgestellt und sie können dort abgeholt oder eingesehen werden. Damit der elektronische Postkorb verwendet werden kann, muss dieser zuerst aktiviert werden. Der elektronische Postkorb ist nach dieser einmaligen Aktivierung im persönlichen Bereich auf dem Portal oesterreich.gv.at einzusehen.⁸⁹

4.4.8. Datenschutz

Im digitalen Zeitalter werden von uns allen Datenspuren im Internet hinterlassen. Deshalb ist es umso wichtiger den Schutz der Persönlichkeit und der Privatsphäre zu wahren. Damit die öffentliche Verwaltung ihre Aufgaben erledigen kann, muss sie Daten von Bürgern abfragen und erheben.⁹⁰

Für die Datenschutzaufsicht ist die digitale Transformation eine besondere Herausforderung. Da immer mehr personenbezogene Daten im Internet von den Behörden eingeholt werden, müssen die IT-Anwendungen mit dem Recht auf Selbstbestimmung abgestimmt werden. Auch an der Europäischen Datenschutzgrundverordnung, die 2018 in Kraft getreten ist, ist erkennbar, dass die Politik aufgrund der immer stärker werdenden Digitalisierung auf Datenschutz großen Wert legt. Unter Datenschutz ist jedoch weniger der Schutz von Daten gemeint. Unter Datenschutz ist die Selbstbestimmung von Individuen über Daten, die die eigene Person betreffen zu verstehen.⁹¹

5. Die digitale Stadt als Strategie in der öffentlichen Verwaltung

Indem in Österreich die Digitalisierung immer ein Stück mehr vorangetrieben wird, sollen die bestehenden Rahmenbedingungen, die bereits für die Digitalisierung geschaffen wurden, verbessert werden. Die österreichische Gesellschaft soll für den digitalen Wandel fit gemacht werden, weshalb digitale Innovationen und Technologietransfer in der Wirtschaft ermöglicht werden sollen.⁹²

In den folgenden Kapiteln werden von der Autorin zum einen ausgewählte Digitale Agenden in Österreich vorgestellt, wobei die Schwerpunktsetzungen der einzelnen Agenden im Vordergrund stehen werden. Zum anderen werden in einem weiteren Schritt Plattformen und

⁸⁹ Vgl. Streicher (2020), S. 338f.

⁹⁰ Vgl. Klenk/Nullmeier/Wewer (2020), S. 187f.

⁹¹ Vgl. Klenk/Nullmeier/Wewer (2020), S. 427f.

⁹² Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021 e).

Portale, die ebenfalls von der Autorin ausgesucht wurden, näher vorgestellt und aus User-Sicht beschrieben.

5.1. Digitale Agenden in Österreich

In Österreich ist das Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort bereits Vorreiter, Prozesse in der öffentlichen Verwaltung zu digitalisieren und den Bürgern elektronische Services anzubieten. Anhand der elektronischen Services funktioniert die Zusammenarbeit mit den Behörden für den Bürger komfortabler.⁹³

Die digitale Transformation bringt viele Potenziale für Österreich. Dies hat auch die Krise aufgrund des Corona-Virus gezeigt. Digitalisierung hat mittlerweile noch mehr an Bedeutung gewonnen als vor der Corona-Krise.⁹⁴

Dass Digitalisierung immer mehr an Bedeutung gewinnt, lässt sich auch an den folgenden Beispielen von Digitalen Agenden unterschiedlicher Gebietskörperschaften, feststellen. Neben dem Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort haben auch die Städte Wien, Graz und Linz eigene Digitale Agenden und Programme erarbeitet, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

5.1.1. Digitales Österreich – Digitaler Aktionsplan Austria

Die Prioritäten der Österreichischen Bundesregierung für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort liegen derzeit beim Ausbau und bei der Umsetzung der elektronischen Amtsservices. Diese Services sollen von den Bürgern möglichst einfach bedient werden können. Grundlage der Agenda „Digitales Österreich“ ist das E-Government-Gesetz, das das Kernstück im österreichischen E-Government-Recht ist. Im Zuge der Agenda „Digitales Österreich“ wurden bereits digitale Projekte wie zum Beispiel die Handy-Signatur oder diverse andere elektronische Amtsservices verwirklicht.⁹⁵

Das Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort hat für das weitere Voranschreiten der Digitalisierung in Österreich den Aktionsplan „Digital Austria“ ins Leben gerufen. Der Leitsatz des Digitalen Aktionsplans Austria ist Folgender:⁹⁶

„Ein digitaler Wandel ohne Verlierer – aber mit vielen neuen Möglichkeiten für Menschen, Unternehmen und Land.“⁹⁷

⁹³ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021 d).

⁹⁴ Vgl. Digitalisierungsagentur/Digitalisation Agency (2021).

⁹⁵ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021 c).

⁹⁶ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021 e).

⁹⁷ Digitalisierungsagentur/Digitalisation Agency (2021).

Die Initiative wurde vom Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort entwickelt. Gemeinsam mit Experten aus der Gesellschaft, der Wirtschaft und der Verwaltung soll der Digitale Aktionsplan Austria eine aktive Unterstützung für die Bürger darstellen, da die Bürger Digitalisierung als Chance nutzen sollen. In dem Österreich auf Digitalisierung setzt, soll diese einen wichtigen Wachstumsmotor darstellen, sowie einen Ansatzpunkt für mehr Wohlstand und Arbeitsplätze ermöglichen. Österreich soll mit diesem Aktionsplan nach der Corona-Krise wieder an die Spitze gebracht werden und soll zudem eine krisenfeste und innovative Zukunft ermöglichen.⁹⁸ In einem weiteren Schritt wird nun der Digitale Aktionsplan im Detail vorgestellt.

Der Digitale Aktionsplan verfolgt folgende Grundsätze:⁹⁹

- Wachstum, Arbeitsplätze und Wohlstand schaffen
- Lebensqualität für Menschen in allen Regionen und Altersgruppen erhöhen
- Sicheren, modernen und zugänglichen Verwaltungsservice für Unternehmen und Bürger bieten

Der Digitale Aktionsplan verfolgt folgende Ziele:¹⁰⁰

- „System Österreich“ krisenfest machen
- Wettbewerbsfähigkeit ausbauen
- Österreich als digitale Innovationsregion positionieren
- Daten für Innovation gezielt nutzen
- Bildung, Ausbildung, Weiterbildung als digitalen Wettbewerbsvorteil gestalten
- Digitale Spitzenforschung gezielt fördern
- Digitale Kommunikation zwischen Staat und Bürgern erleichtern

Folgende Aktionsfelder werden im Zuge des Digitalen Aktionsplans verfolgt:¹⁰¹

- Der Digitale Aktionsplan Austria entwickelt Maßnahmen in den entscheidenden Aktionsfeldern für Österreichs Zukunft.
- Wirtschaft: Mehr Wachstum und Arbeit durch bessere Datennutzung
- Staat: Mehr Digital-Service und weniger Kosten für Unternehmen und Bürger
- Bildung, Forschung und Innovation: Mehr Zukunft durch digitale Innovation für uns alle
- Gesundheit & Pflege: Mehr Gesundheit und Lebensqualität für alle Generationen

⁹⁸ Vgl. Digitalisierungsagentur/Digitalisation Agency (2021).

⁹⁹ Digitalisierungsagentur/Digitalisation Agency (2021).

¹⁰⁰ Digitalisierungsagentur/Digitalisation Agency (2021).

¹⁰¹ Digitalisierungsagentur/Digitalisation Agency (2021).

- Sicherheit & Infrastruktur: Mehr Daten-Sicherheit und Resilienz für ganz Österreich

5.1.2. Digitales Wien

Die Stadt Wien setzt ebenso wie das Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort auf die Digitalisierung. Bei der Digitalisierung in Wien steht besonders der Mensch im Mittelpunkt. Die Digitalisierung soll den Alltag der Wiener erleichtern. Digitalisierung soll zu einer höheren Lebensqualität in Wien führen und neue Perspektiven eröffnen.¹⁰²

Die Strategie der Stadt Wien bezieht sich auf Wiens digitale Agenda 2025. Wien hat als Ziel Digitalisierungshauptstadt zu werden. Dabei sollen folgende Ziele verfolgt werden:¹⁰³

- Neue Technologien sollen optimal genutzt werden.
- Strategische Steuerung soll zu langfristigen Veränderungsprozessen führen.
- Das Wachstum der IKT-Branche soll gestärkt werden, dennoch soll die gesellschaftliche Fairness gewahrt werden.
- Die Bevölkerung der Stadt Wien soll anhand von Partizipation mit einbezogen werden und die digitalen städtischen Serviceleistungen vorantreiben.
- Die möglichen Chancen sollen für die digitale Stadtverwaltung genutzt werden.
- Die moderne Infrastruktur soll auf- und ausgebaut werden, gleichzeitig soll die Sicherheit, das Vertrauen und der Schutz gewahrt werden.

Die Smart City Ziele bilden für die Wiener Digitalisierungsstrategie die Rahmenbedingungen. Dabei verfolgt die Stadt Wien zwölf digitale Grundsätze, die als Orientierung dienen. Diese zwölf Grundprinzipien oder auch „Wiener Prinzipien“ sind folgende:¹⁰⁴

- Altersgerechtigkeit, Barrierefreiheit und Digitale Gleichheit: Bei den digitalen Veränderungsprozessen wird von der Stadt Wien sichergestellt, dass niemand zurückgelassen wird. Alle Services sollen für alle Menschen zugänglich bleiben.
- Bürgerorientierung: Bei der Digitalisierung von Prozessen und Digitalisierung orientiert sich die Stadt Wien an den Blickwinkeln und Lebenslagen der Bürger.
- Eigenständigkeit: Die Stadt Wien möchte die Informationsdienste möglichst eigenständig entwickeln. Dabei stehen Individualisierung und Serviceorientierung im Mittelpunkt.

¹⁰² Vgl. Stadt Wien (2021a).

¹⁰³ Vgl. Stadt Wien (2021b).

¹⁰⁴ Vgl. Stadt Wien (2021b).

- Flexibilität und Lernen: Anhand eingesetzter neuer Management-Methoden sollen die Innovationskultur, die Prozessveränderung und die innovativen Technologien unterstützt werden.
- Gendergerechtigkeit: Unabhängig vom Geschlecht werden digitale Angebote von der Stadt entwickelt und für die Bürger zur Verfügung gestellt. Ein Schwerpunkt wurde auf Frauen und Mädchen gelegt, die digitale Berufe und die generelle digitale Lebenswelt betreffen.
- Innovation: Innovation soll in der Stadt Wien verstärkt unterstützt werden, damit neue Ideen geschaffen und umgesetzt werden können.
- Konsolidierung: Damit eine effiziente und effektive Weiterentwicklung der IKT der Stadt möglich sind, spielt eine konsolidierte Vorgehensweise eine wichtige Rolle.
- Nachhaltigkeit: Eine nachhaltige digitale Zukunft soll ermöglicht werden, weshalb die Digitalisierung zur verstärkten Ökologisierung führen soll.
- Offenheit, Transparenz und Partizipation: Die Stadt Wien soll sich weiterhin zu einer partizipativen Stadt entwickeln. Dabei stehen Transparenz und Offenheit im Mittelpunkt. Der freie Zugang zu Informationen, Zahlen und Daten der Verwaltung soll den Bürgern ermöglicht werden.
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts: Die IKT-Branche ist ein wichtiger Wirtschaftsfaktor der Stadt, der auch zukünftig gestärkt und weiter ausgebaut werden soll.
- Unabhängigkeit: die Informationsdienste der Stadt sollen unabhängig, individuell und flexibel verwendet werden können.
- Vertrauen und Sicherheit: Im Zeitalter der Digitalisierung muss das Vertrauen der Bürger von der Stadt gewonnen werden. Die Verarbeitung von Daten und Informationen müssen sicher gestaltet werden.

5.1.3. Digitale Stadt Graz

Mit der „Digital Strategie Haus Graz“ wurden in Graz anhand ausgewählter Perspektiven digitale Initiativen definiert, die im Rahmen diverser Projekte verwirklicht und umgesetzt werden sollen. Die „Digital Strategie Haus Graz“ verfolgt folgende Perspektiven:¹⁰⁵

- Digitale Stadt: Digitale Technologien und Daten sollen die Stadtentwicklung in Graz nachhaltiger und bürgernahe gestalten. Unter dem Begriff „Smart City Digital“ sollen stadtübergreifende digitale Anwendungen für mehr Lebens- und Standortqualität sorgen. Indem digitale Services für die Bürger und die Wirtschaft bereitgestellt werden, soll die Stadtverwaltung effektiver und effizienter strukturiert werden. Durch

¹⁰⁵ Vgl. Stadt Graz (2021b).

die Verfügungstellung von Plattformen und Lösungen soll die nachhaltige Entwicklung der Stadt Graz vorangetrieben werden.

- Digitales Haus Graz: Anhand eines modernen Stadtmanagements sollen digitale Technologien und Daten in der Stadt Graz eingesetzt werden womit auch die digitalen Kompetenzen ausgeweitet werden. Hierfür wurden ausgewählte digitale Initiativen gesetzt. Diese sind unter anderem Digitalisierungslösungen, Steuerungsprozesse oder auch die IT als Teil der Geschäftsstrategie.
- Digitale Sicherheit: Digitale Technologien und Daten bringen trotz dem Komfort auch Risiken mit sich, mit denen verantwortlich umgegangen werden muss. Auch hierfür wurden digitale Initiativen gesetzt. Diese umfassen ein Risikomanagement, die zertifizierte Qualität sowie das Informationssicherheits- und Datenschutzmanagement.

Im Zuge dessen wurde eine digitale Agenda mit dem Leitsatz: „Die Digitale Stadt ist immer für Sie da.“¹⁰⁶ entwickelt. Diese Agenda stellt die Grundlage für alle digitalen Vorhaben im Haus Graz dar. Die digitale Agenda der Stadt Graz umfasst zwölf Leitsätze, wobei folgende Bereiche mit folgenden Leitsätzen entstanden sind:¹⁰⁷

- Geoportal + Vermessung: „Wir gehen mit den Daten des Öffentlichen Raums verantwortungsvoll um. Ein fundiertes Angebot von Geodaten und Vermessungsdienstleistungen bildet eine wesentliche Grundlage für die Stadtentwicklung.“
- Stadtverwaltung: „Die Stadt Graz sieht sich als Innovationsmotor auf lokaler Ebene. Wir setzen fortschrittliche und nachhaltige Technologien effizient ein und entwickeln Graz zum modernsten Stadtmanagement Europas.“
- Mobilität + Verkehr: „Die Stadt Graz entwickelt sich zur Smart City. Alle Infos zur Mobilität sollen dazu möglichst „just-in-time“ verfügbar sein. Eine digitale Infrastruktur für BürgerInnen und Unternehmen in Graz bildet dafür eine wesentliche Basis.“
- Jugend, Familie, Frauen: „Angebote für Kinder, Jugendliche und Frauen lassen sich durch Online-Kalender bestmöglich darstellen. Unsere Beiträge sollen einen Beitrag leisten, um die Lebensqualität unserer Stadt zu verbessern.“
- Soziales: „Wir pflegen einen respektvollen und wertschätzenden Umgang miteinander. Dabei müssen die Menschen und die Stärkung des sozialen Zusammenhalts im Mittelpunkt stehen.“

¹⁰⁶ Stadt Graz (2021b).

¹⁰⁷ Stadt Graz (2021b).

- Sicherheit + Notfälle: „Wir sehen es als unsere Aufgabe, die BürgerInnen und uns vor Risiken zu schützen. Wir nutzen Digitale Services, um die Sicherheit der städtischen Bevölkerung unter Berücksichtigung zu verbessern.“
- Planen + Bau: „Graz soll zu den international führenden Wirtschaftsstandorten gehören. Die Digitalisierung verbessert die Effizienz von Bauverfahren. Wir sind Partner der Wirtschaft bei der digitalen Transformation.“
- Bürgerbeteiligung: „Alle GrazerInnen und Grazer können an Digitalisierung teilhaben. Transparenz von Informationen ist entscheidend. Wir gestalten das digitale Angebot geschlechtergerecht, barrierefrei und integrativ.“
- Kommunikation: „Wir leben Innovation, arbeiten bereichsübergreifend an der zukunftsfähigen Stadtentwicklung und binden die GrazerInnen und Grazer, NGOs, Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung durch Online-Kanäle ein.“
- Kinderbetreuung + Schule: „Wir fördern digitale Bildung. Kein Kind soll ohne digitale Kompetenzen die Schule verlassen. Wir sorgen für eine geeignete digitale Ausstattung der Grazer Pflichtschulen und für die Online-Anmeldung zu Kinderbetreuung und Schule.“
- Umwelt, Natur, Tiere: „Wir machen transparent, welche Umweltdaten wir speichern und wie wir damit umgehen. Damit wollen wir das Vertrauen stärken. Und wir wollen die Teilnahme ermöglichen, um uns laufend zu verbessern.“
- Sport: „Let’s Go! Breitensport lebt von Beteiligung und einem vielfältigen Angebot. Dazu setzen wir auch im Sportjahr 2021 auf Digitale Services. Wir binden Vereine ein und entwickeln gemeinsam Lösungen.“

Im Rahmen dieser Leitsätze wurde eine eigene Plattform erstellt, die sich „Digitale Stadt“ nennt. Diese Plattform wird in einem nachstehenden Unterkapitel noch im Detail beschrieben.¹⁰⁸

5.1.4. Programm Digitales Linz

Mit dem Programm „Digitales Linz“ hat die Stadt Linz eine Strategie ins Leben gerufen, die weitere Digitalisierungsschritte vorantreiben soll. Linz soll als digitales Herz der ganzen Region dienen und soll den Weg zur digitalen Stadt vorwärtstreiben. Neben dem Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, der Stadt Wien und der Stadt Graz verfolgt auch die Stadt Linz im Rahmen des Programms „Digitales Linz“ gewisse Prinzipien. Diese Prinzipien sind Folgende:¹⁰⁹

¹⁰⁸ Vgl. Stadt Graz (2021a).

¹⁰⁹ Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021e).

- Mensch im Mittelpunkt: Bei den digitalen Technologien, Geschäftsmodellen und Medien stehen die Menschen in Linz im Mittelpunkt, weshalb diese nur für den humanen Zweck dienlich sein sollen.
- Zeitgenössische Kunst ist unsere Übersetzerin der Chancen und Risiken der Digitalisierung: Kunst und Kultur spielen in Linz eine wichtige Rolle, weshalb hier diverse Partner im Mittelpunkt stehen und bei der Verwirklichung des Programms behilflich sein sollen.
- Innovative Offenheit: Bestehendes soll andauernd weiterentwickelt werden. Eine schnelle und unbürokratische Umsetzung von Ideen soll ermöglicht werden.
- Digitale Sicherheit: Personenspezifische Daten der Bürger sollen durch das Digitale Linz geschützt sein.
- Nachhaltigkeit beim Nutzen von digitalen Technologien: Im Rahmen des Digitalen Linz soll auf Ressourcenschonung gesetzt werden.
- Digital braucht sozial: Jeder Bürger in Linz hat das Recht auf die Teilnahme bei dem Programm „Digitales Linz“, weshalb der Zugang zum digitalen Programm individuell ermöglicht werden soll.

Indem die Stadt Linz auf Digitalisierung von Services setzt, können diverse Angebote leichter, sicherer und rascher zur Verfügung gestellt und zugänglich gemacht werden. Die Stadt Linz hat bereits einige digitale Anwendungen. Unter anderem das Chatbot „Frag ELLI!“, den Linzer Innovationshauptplatz oder auch die Plattform „Schaut auf Linz“, bieten den Bürgern schon ein vielseitiges digitales Angebot.¹¹⁰

5.2. Vergleich von Plattform- und Portalanwendungen in Österreich in der öffentlichen Verwaltung im Bereich des Förderwesens

Indem neue Medien in der öffentlichen Verwaltung eingesetzt werden, können Behördenwege für den Bürger und die Wirtschaft komfortabler gestaltet werden. Damit die Digitale Verwaltung in Österreich funktioniert, wurde bereits 2005 die Plattform „Digitales Österreich“ erstellt. Anhand dieser Plattform finden die E-Government-Projekte in Österreich zusammen und werden gemeinsam durch eine Kooperation von Bund-Länder-Städte-Gemeinden und von IKT-Bund koordiniert und stellt somit ein Koordinationsgremium dar.¹¹¹

Dieses Koordinationsgremium verfolgt gewisse Grundsätze. Diese Grundsätze sind zum Beispiel einfache, zweckmäßige und verbesserte Verwaltungskontakte oder auch eine einheitliche Benutzeroberfläche für Anwendungen. Natürlich spielt auch die Sicherheit eine wichtige Rolle, weshalb die elektronische Identität für alle Personen und Unternehmen

¹¹⁰ Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021 e).

¹¹¹ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021f).

sichergestellt werden soll und somit auch die Transparenz und das Vertrauen durch einen aktiven Datenschutz gestärkt werden sollen.¹¹²

Österreich hat beim eGovernment Benchmark 2020 der EU den dritten Platz belegt und hier 96 Prozent von den möglichen Bewertungen erreicht. Somit ist Österreich ein Spitzenreiter in Bezug auf E-Government in der EU.¹¹³

Im folgenden Unterkapitel werden nun Plattformen und Online-Formulare vorgestellt und analysiert, die in Österreich bereits von den Bürgern verwendet werden können. Der Schwerpunkt liegt auf dem Ansuchen von Förderungen.

5.2.1. Bundeskanzleramt - Online-Formular für den „Corona-Familienhärtefonds“

Das Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort hat mit dem Projekt „Digitales Amt“ in der Verwaltung in Österreich digitale Angebote womit Amtswegen durch den Bürger beschritten werden können. Zusätzlich ist die Aufgabe des Projekts „Digitales Amt“, dass es die digitalen Angebote von österreichischen Verwaltungen zusammenführt. Dies erfordert aber auch, dass sich die zuständigen Ämter, Ministerien und Behörden miteinander abstimmen müssen. Beachtung findet auch, was von den betroffenen Bürgern und Unternehmen benötigt wird und welche technischen Möglichkeiten es gibt.¹¹⁴

Für den Vergleich der unterschiedlichen E-Government-Formulare wurden zu Beginn im Portal oesterreich.gv.at die unterschiedlichsten Fördermöglichkeiten durchgesehen. Dieses Portal verfügt unter anderem über mehrere Verlinkungen. Für den Vergleich wurde das Online-Formular für den „Corona-Familienhärtefonds“ des Bundeskanzleramts ausgewählt.¹¹⁵

Klickt man auf die Verlinkung im Portal oesterreich.gv.at, wird man direkt zu den Informationen des Bundeskanzleramts weitergeleitet.¹¹⁶

Das Online-Formular ist präsent mit allen weiteren Informationen auf der Website zu finden. Die Voraussetzungen für die Inanspruchnahme des Corona-Familienhärtefonds, sowie eine Aufzählung jener Unterlagen, die dem Antrag beizulegen sind, sind noch vor Beginn des Online-Formulars zu finden. Durch einen Klick auf „Online-Formular“ wird man zum Formular weitergeleitet:¹¹⁷

¹¹² Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021f).

¹¹³ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021c).

¹¹⁴ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021d).

¹¹⁵ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021g).

¹¹⁶ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021g).

¹¹⁷ Vgl. Bundeskanzleramt Österreich (2021a).

Antragstellung:

Die Antragstellung ist mit dem **Online-Formular** möglich.

Voraussetzungen:

1. Grundvoraussetzung ist, dass die Familie ihren **Hauptwohnsitz in Österreich** hat **und** dass zum Stichtag 28. Februar 2020 oder spätestens zum Zeitpunkt der Antragstellung für mindestens ein im Familienverband lebendes Kind **Familienbeihilfe** bezogen wurde.
2. **Für unselbstständig Erwerbstätige:**
Mindestens ein im gemeinsamen Haushalt lebender Elternteil, der am 28. Februar 2020 beschäftigt war, hat aufgrund der Corona-Krise seinen **Arbeitsplatz verloren** oder wurde in **Corona-Kurzarbeit** gemeldet.
3. **Für selbstständig Erwerbstätige und Betreibende einer Land- und Forstwirtschaft:**
Mindestens ein im gemeinsamen Haushalt lebender Elternteil ist aufgrund der Corona-Krise in eine finanzielle Notsituation geraten und zählt zum **förderfähigen Kreis** natürlicher Personen aus dem **Härtefallfonds**.
4. Das aktuelle **Nettoeinkommen** der Familie darf eine bestimmte **Grenze** gestaffelt nach Haushaltsgröße nicht überschreiten.

Abbildung 4 - Der Weg zum Online-Formular für den Corona-Familienhärtefonds¹¹⁸

Zu Beginn des Ansuchens müssen persönliche Daten ausgefüllt werden. Informationen zu der zuständigen Behörde und zu den Voraussetzungen der Förderung werden noch ein weiteres Mal aufgelistet. Auszuwählen ist, ob ein Erstantrag oder ein Neuantrag gestellt wird. Im Anschluss folgt das Ausfüllen der persönlichen Daten:¹¹⁹

2. Persönliche Daten

Familienname * Vorname *

Sämtliche frühere Familiennamen

Sozialversicherungsnummer * i Geburtsdatum (TT.MM.JJJJ) *

Österreichische 10-stellige Sozialversicherungsnummer x

Staatsbürgerschaft * Österreich i **Erklärung der Informationsfelder** v

Familienstand * ledig v i Familienstand seit i

Bitte wählen Sie hier Ihren Familienstand aus. x Bitte geben Sie an, seit wann dieser Familienstand besteht. x

Ordentlicher Wohnsitz

Straße * Hausnummer *

Stiege Tür

PLZ * Ort *

Kontakt

Telefon * i E-Mail * i

Bitte geben Sie Ihre Telefon- oder Handynummer an, unter der Sie erreichbar sind. x

Abbildung 5 - Persönliche Daten im Online-Formular, Corona-Familienhärtefonds¹²⁰

¹¹⁸ Abb. verändert entnommen aus: Bundeskanzleramt Österreich (2021b).

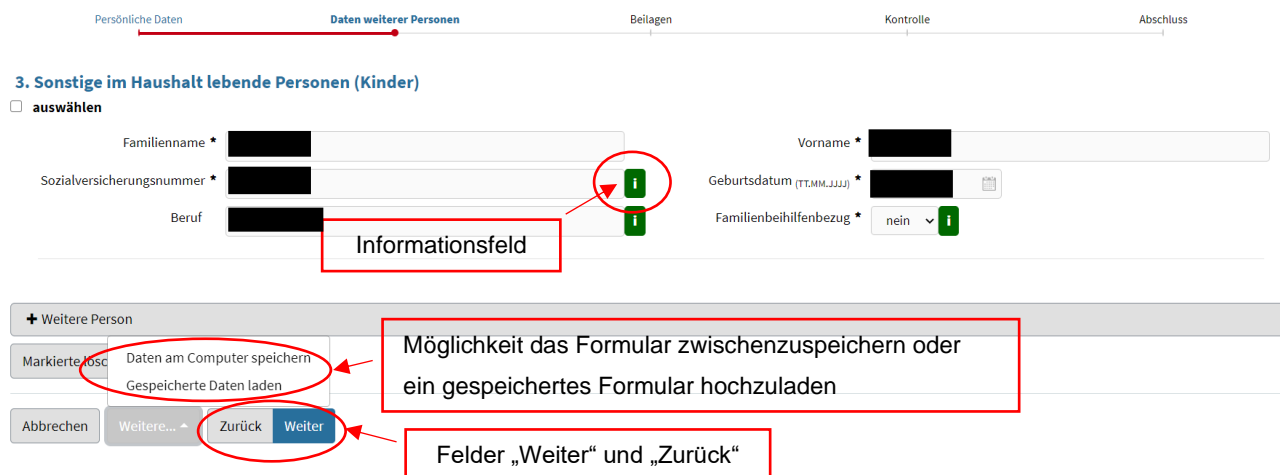
¹¹⁹ Vgl. Bundeskanzleramt Österreich (2021b).

¹²⁰ Abb. verändert entnommen aus: Bundeskanzleramt Österreich (2021b).

Als benutzerfreundlich werden die Felder in grün gesehen. Bei jedem Informationsfeld klappt ein Feld mit einer Erklärung auf. Klickt man auf das Feld „Weiter“ werden in einem dritten Schritt die „sonstigen im Haushalt lebenden Personen“ abgefragt:¹²¹

Ansuchen an den Corona-Familienhärtefonds

 Bundeskanzleramt





Persönliche Daten | **Daten weiterer Personen** | Beilagen | Kontrolle | Abschluss

3. Sonstige im Haushalt lebende Personen (Kinder)

auswählen


Familienname *

Sozialversicherungsnummer * 

Beruf 

Vorname *

Geburtsdatum (TT.MM.JJJJ) *

Familienbeihilfenbezug * 

+ Weitere Person

Markierte löschen | Daten am Computer speichern | Gespeicherte Daten laden

Abbrechen | Weitere... | Zurück | Weiter

Abbildung 6 - Navigation durch das Online-Formular, Corona Familienhärtefonds¹²²

Besonders benutzerfreundlich ist, dass im Online-Formular, wenn auf „Zurück“ und „Weiter“ geklickt wird, im Formular nach vor und zurück navigiert werden kann. Sollten Fehler bei der Ausfüllung erfolgt sein, oder die unausgefüllten Daten unvollständig sein, wird automatisch im Formular darauf hingewiesen. Erst nach der korrekten Eingabe von Daten kann im Online-Formular der nächste Schritt bearbeitet werden. Zusätzlich können die Daten am Computer gespeichert werden, was auch in der Abbildung oben erkennbar ist. Klickt man nun auf „Daten am Computer speichern“ wird man zu einer Information weitergeleitet, die das Speichern der Daten erklärt:¹²³

¹²¹ Vgl. Bundeskanzleramt Österreich (2021b)

¹²² Abb. verändert entnommen aus: Bundeskanzleramt Österreich (2021b)

¹²³ Vgl. Bundeskanzleramt Österreich (2021b)

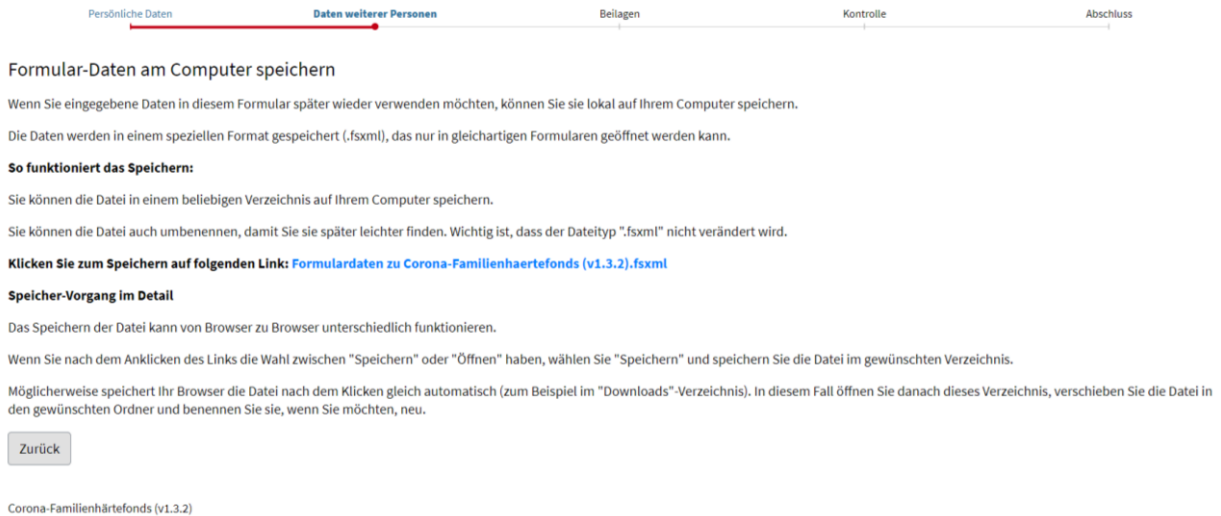


Abbildung 7 - Formular-Daten am Computer speichern, Corona-Familienhärtefonds¹²⁴

Im vierten und fünften Schritt müssen im Formular die Bankverbindung sowie die Beilagen (Ausweisdokument und Nachweis über Lohn- und Gehaltszettel) ausgefüllt und hochgeladen werden.¹²⁵

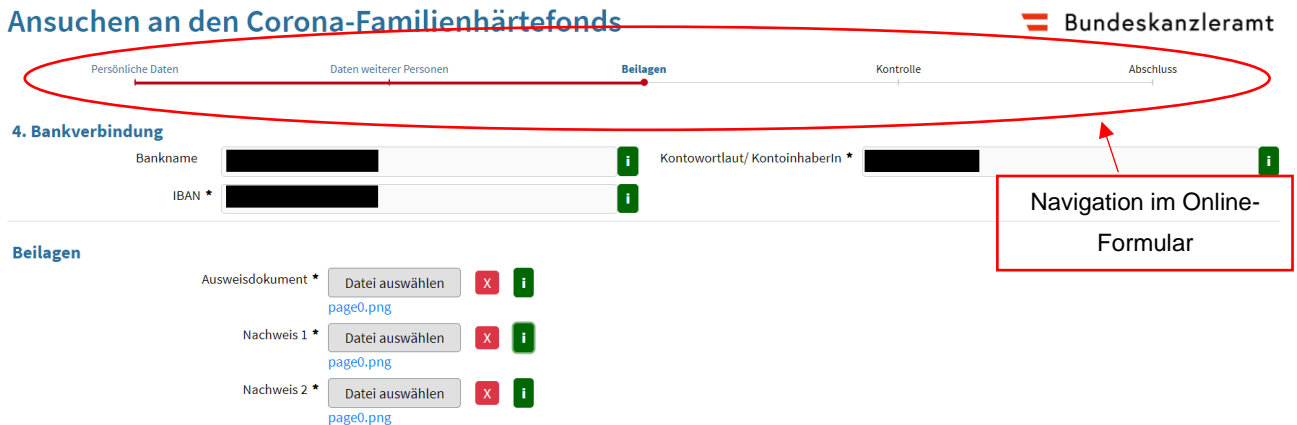


Abbildung 8 - Bankverbindung & Beilagen im Online-Formular, Corona-Familienhärtefonds¹²⁶

Benutzerfreundlich ist ebenfalls, dass anhand des Balkens oben im Online-Formular erkennbar ist, wo man sich gerade im Formular befindet. Wird nun auf „Weiter“ geklickt kommt man weiter zum Formularpunkt „Kontrolle“. Es erfolgt eine Schlusserklärung sowie eine Information gemäß Datenschutzgrundverordnung. Zusätzlich muss mit dem Anhaken eines Feldes bestätigt werden, dass erst nach Vorliegen des vollständig ausgefüllten Erhebungsbogens und der Vorlage der entsprechenden Unterlagen eine Entscheidung über den Antrag möglich ist. Weiters muss bestätigt werden, dass die Angaben in den Punkten

¹²⁴ Abb. entnommen aus: Bundeskanzleramt Österreich (2021b)

¹²⁵ Vgl. Bundeskanzleramt Österreich (2021b)

¹²⁶ Abb. verändert entnommen aus: Bundeskanzleramt Österreich (2021b)

eins bis drei nach bestem Wissen und Gewissen gemacht wurden und nichts verschwiegen wurde. Klickt man ein weiteres Mal auf „Weiter“ wird auf die Kontrollseite weiternavigiert, die alle Angaben, die gemacht wurden, noch einmal auflistet. Wurden die Daten schlussendlich überprüft, kann der Antrag versendet werden.¹²⁷

5.2.2. AWS Fördermanager

Der AWS Fördermanager ermöglicht es die Förderungen bei der Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (AWS) online einzureichen. Vorteil des AWS Fördermanager ist, dass dieser laufend Auskunft über den aktuellen Bearbeitungsstatus gibt. Weiters ermöglicht der Fördermanager, einen Überblick über wichtige Termine eines Unternehmens, es werden vertrauliche Dokumente gespeichert und bietet Unterstützung bei der Abrechnung von Investitionen.¹²⁸

Damit der Fördermanager verwendet werden kann ist die Einrichtung eines Accounts notwendig. Wurde ein Account erstellt, kann sich der User mit den Benutzerdaten einloggen. Zu Beginn scheint nun folgende Startseite auf:¹²⁹



Abbildung 9 - Startseite AWS Fördermanager¹³⁰

Klickt man auf „Neuen Antrag anlegen“ wird man auf eine Seite weitergeleitet, bei der man zuerst die Art des Antrags auswählen muss. Hier kann aus den Kategorien „Corona-Unterstützung der AWS“, „Ideen entwickeln“, „Unternehmen gründen“, „nachhaltig expandieren“ oder „Spezialprogramme“ ausgewählt werden. Für den Vergleich wurde die Kategorie „Ideen entwickeln“ ausgewählt. Beim AWS Fördermanager sind die Schritte des

¹²⁷ Vgl. Bundeskanzleramt Österreich (2021b).

¹²⁸ Vgl. Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2021).

¹²⁹ Vgl. Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2021).

¹³⁰ Abb. verändert entnommen aus: Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2021).

Förderungsansuchens ebenfalls wie beim Online-Formular des Bundeskanzleramts ersichtlich.¹³¹

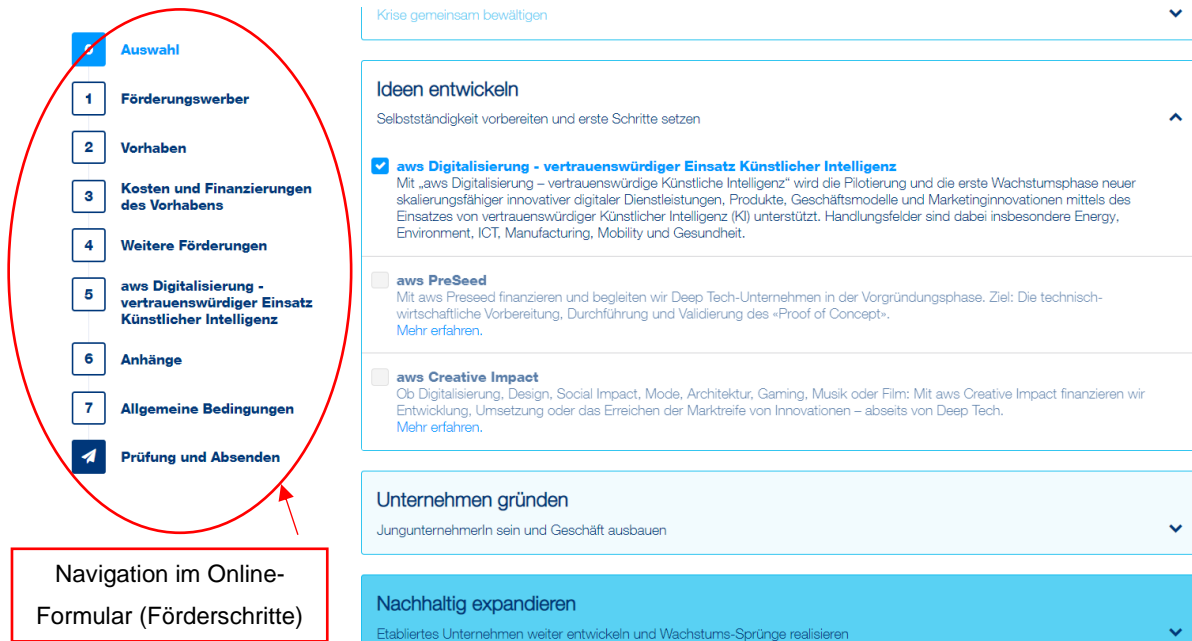


Abbildung 10 - Auszug Förderungsansuchen aus AWS Fördermanager #1¹³²

Beim Schritt 1 „Förderungswerber“ sind zu Beginn persönliche Daten auszufüllen. Bei Schritt 2 „Vorhaben“ muss das Projekt kurz beschrieben werden.¹³³

¹³¹ Vgl. Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2021).

¹³² Abb. verändert entnommen aus: Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2021).

¹³³ Vgl. Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2021).

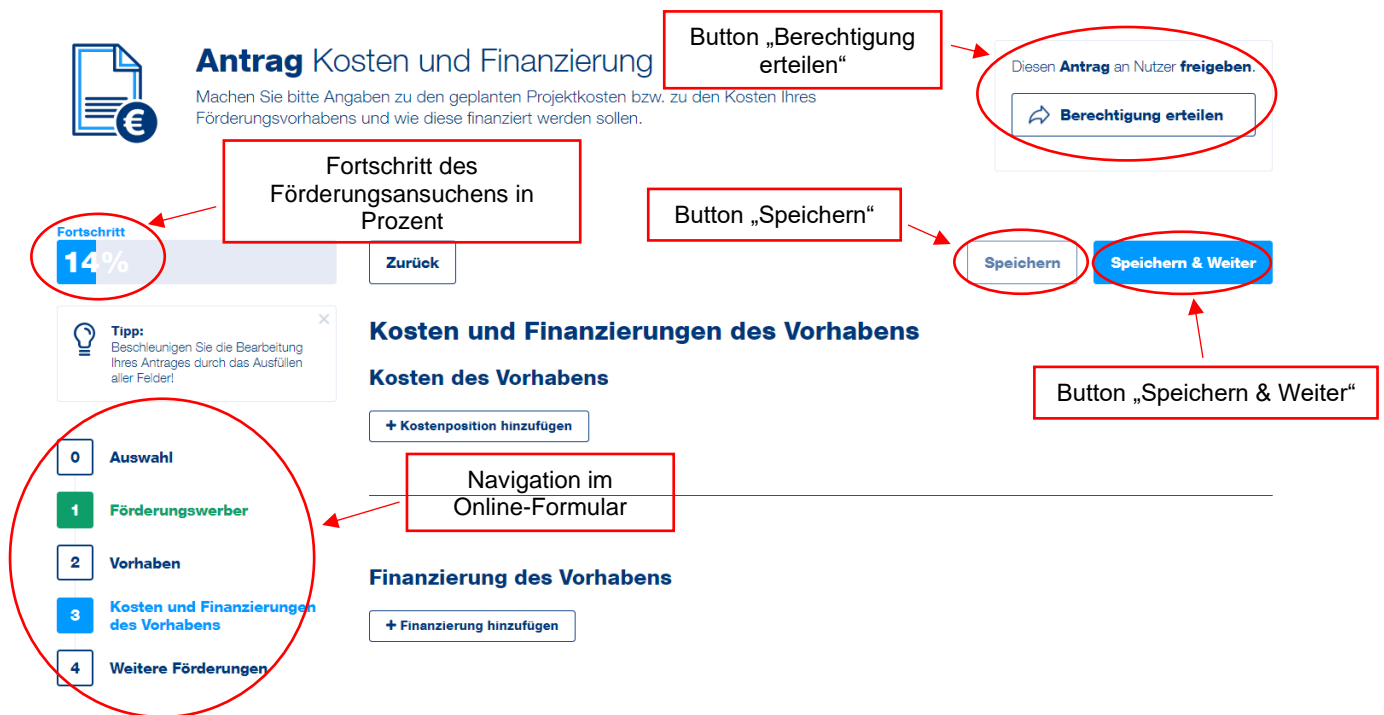


Abbildung 11 - Auszug Förderungsansuchen aus AWS Fördermanager #2¹³⁴

Im dritten Schritt müssen „Kosten und Finanzierungen des Vorhabens“ angegeben werden. Besonders übersichtlich ist die Navigation des Formulars, da immer zu erkennen ist, bei welchem Schritt man sich derzeit befindet, diese werden blau hinterlegt (Abbildung 11 „3 Kosten und Finanzierungen des Vorhabens“). Jene Schritte, die bereits vollständig sind, werden grün hinterlegt (Abbildung 11 „1 Förderungswerber“). Schritte die noch offen sind bleiben weiß. Zusätzlich wird noch der Fortschritt des auszufüllenden Förderungsansuchens angezeigt. Indem im Förderformular auf den „Zurück-Button“ geklickt wird, kann wieder einen Schritt zurück gegangen werden. Klickt man auf den Button „Speichern“ wird das Förderungsansuchen zwischengespeichert. Das Formular wird nach jeder vollständigen Eingabe eines Schrittes automatisch gespeichert in dem man auf den Button „Speichern & Weiter“ klickt. Zusätzlich kann der Förderantrag noch mit weiteren Personen geteilt werden, indem auf dem Button „Berechtigung erteilen“ geklickt wird. Hat man auf den Button „Berechtigung erteilen“ geklickt schein das Fenster der „Zugriffsberechtigung“ auf, in dem der Vor- und Nachname, sowie die E-Mail-Adresse der Person eingetragen wird, die für den Förderantrag berechtigt werden soll. Die Zugriffsberechtigung ist in weiterer Folge abgebildet:¹³⁵

¹³⁴ Abb. verändert entnommen aus: Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2021).

¹³⁵ Vgl. Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2021).

Zugriffsberechtigungen ✕

Nachfolgend aufgelistete Personen können den Förderungsantrag bearbeiten und alle Dokumente zu diesem Förderungsvorhaben während der gesamten Förderungslaufzeit einsehen. Ebenso erhalten die genannten Personen systemautomatisiert die relevante Kommunikation von der aws zu diesem Förderungsvorhaben.

anja.k.pollak@gmail.com
anja.k.pollak@gmail.com

Weitere Personen berechtigen

Die Erteilung der Zugriffsberechtigung für ein aws Förderungsvorhaben ist nur an Mitarbeiter des förderwerbenden Unternehmens, Bankmitarbeiter, Steuerberater, Rechts-/Patentanwälte u.ä. zulässig, siehe die [aws Fördermanager Nutzungsbedingungen](#).

Vorname	Nachname	E-Mail Adresse
---------	----------	----------------

Schließen
Übernehmen

Abbildung 12 - Zugriffsberechtigungen, AWS Fördermanager¹³⁶

Wurde der gesamte Förderantrag vollständig ausgefüllt kommt man zum Schritt 7 des Online-Formulars. Hier werden noch allgemeine Erklärungen, Zustimmungen und Kenntnisaufnahmen verschriftlicht, wie zum Beispiel Informationen zur Datenverwaltung und zum Datenschutz und ähnliche Formalien. Wurde der Schritt 7 als letzter Schritt vollständig ausgefüllt, kommt man zum abschließenden Schritt „Prüfung und Absendung“. Bei diesem Schritt wird vom System automatisch überprüft, ob noch das Ausfüllen von Pflichtfeldern oder das Hochladen von Unterlagen beim Förderantrag ausständig ist. Für den Fall, dass für den vollständigen Förderantrag noch etwas fehlt, wird mit einer Information darauf hingewiesen. Dieser Hinweis kann folgendermaßen aussehen:¹³⁷

In diesen Bereichen fehlen noch Pflichtfelder

Vorhaben

Anrede, Mobiltelefon | Telefon, VZÄ (männlich), VZÄ (weiblich), VZÄ (männlich), VZÄ (weiblich), VZÄ nach Projekt (männlich), VZÄ nach Projekt (weiblich), Datum von, Datum bis, Hat das Vorhaben oder die Unternehmenspolitik positive gesellschaftliche Auswirkungen (Diversity)?, Gibt es Maßnahmen zur Unterstützung der Geschlechtergleichstellung im Unternehmen?, Hat das Vorhaben positive Auswirkungen auf die Umwelt?

Jetzt vervollständigen

Kosten und Finanzierungen des Vorhabens

Gesamtkosten, Finanzierung des Vorhabens, Kosten des Vorhabens

Jetzt vervollständigen

Weitere Förderungen

Weitere beantragte Förderungen zum selben Vorhaben, Genehmigte De-minimis Förderungen des Unternehmens, Sanierungs-/Umstrukturierungsförderung, Angaben zu genehmigten Förderungen gemäß AGVO Artikel 22

Jetzt vervollständigen

Abbildung 13 - Ausschnitt "fehlende Pflichtfelder", AWS Fördermanager¹³⁸

¹³⁶ Abb. entnommen aus: Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2021).

¹³⁷ Vgl. Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2021).

¹³⁸ Abb. verändert entnommen aus: Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2021).

Wird auf den Button „Jetzt vervollständigen“ geklickt kommt man direkt zu jenem Schritt zurück, bei dem die Pflichtfelder noch nicht ausgefüllt wurden. Wurde der Förderantrag schlussendlich versendet kommt man zurück zum allgemeinen Überblick „Meine Förderungen“.¹³⁹

Meine Förderungen
 Übersicht über Förderungsanträge, die von Ihnen angelegt wurden und/oder für die Sie eine Berechtigung erhalten haben. Wenn Sie alle Förderungen Ihres Unternehmens sehen möchten, melden Sie sich bitte mit [USP](#) an.

Neuen Antrag anlegen

Suche: Suchbegriff eingeben und Enter drücken

Förderer	Förderungsvorhaben	Update	Status	
[Redacted]	Digitales Haus	13.04.2021 16:46	Noch nicht abgesendet	Bearbeiten Berechtigte 1
		11.04.2021 16:56	Noch nicht abgesendet	Bearbeiten Berechtigte 1

Abbildung 14 - Ausschnitt Übersicht "Meine Förderungen", AWS Fördermanager¹⁴⁰

Anhand der Übersicht ist erkennbar, welche Förderungen bereits eingereicht wurden, wer der Förderer ist, wann das letzte Update des Förderantrags erstellt wurde oder wie der Status des Förderantrags ist. Dies ist für den Förderer ein besonderes Service, das zum einen Transparenz über die Förderbearbeitung bietet und zum anderen dem Förderer einen Überblick über die eigenen Förderanträge verschafft.¹⁴¹

5.2.3. Portal „mein.wien“

Die Stadt Wien bietet mit dem Portal „mein.wien“ den Bürgern und Wirtschaftstreibenden eine praktische Anwendung für den Amtsweg. Die Informationen und Services können, aufgrund eines Benutzerkontos, dem Bürger von der Stadt Wien personalisiert bereitgestellt werden. Zusätzlich können Amtswegen aufgrund des Portals kanal-, zeit- und ortsunabhängig erledigt werden.¹⁴²

Im Rahmen des Portals können beispielsweise Parkpickerl oder Betriebsanlagengenehmigungen beantragt werden. Auch als Bürger oder Wirtschaftstreibender kann in behördliche Verfahren Einsicht genommen werden und der

¹³⁹ Vgl. Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2021).

¹⁴⁰ Abb. entnommen aus: Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2021).

¹⁴¹ Vgl. Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2021).

¹⁴² Vgl. Stadt Wien (2021c).

Reparaturbonus kann beantragt werden. Die folgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt der Startseite des Portals „mein.wien“.¹⁴³

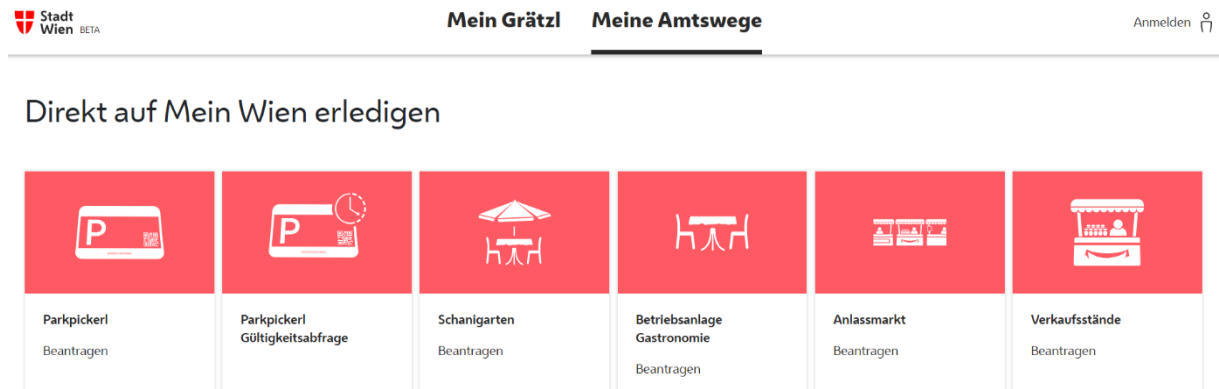


Abbildung 15 - Portal "mein.wien"¹⁴⁴

Das Portal bietet neben diversen Erledigungen auch mehrere Handy-Signatur Services und mit „Mein Grätzl“ können die Bürger in Wien im Zuge der „Grätzlmap“ ausforschen, was sich in ihrem Umkreis von einem Kilometer gerade tut.¹⁴⁵

Damit auf der Plattform „mein.wien“ ein Antrag gestellt werden kann muss zuerst ein Benutzerkonto angelegt werden. Wurde ein Benutzerkonto erstellt kann im Anschluss die Handy-Signatur mit dem Konto verknüpft werden. In weiterer Folge können nun die unterschiedlichsten Amtswege online abgewickelt werden. Folglich wird nun zur Darstellung um einen Reparaturbonus angesucht.¹⁴⁶

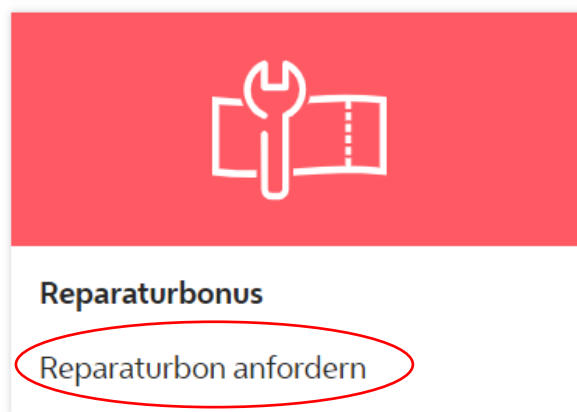


Abbildung 16 - Ansuchen Reparaturbonus – Portal "mein.wien"¹⁴⁷

¹⁴³ Vgl. Stadt Wien (2021c).

¹⁴⁴ Abb. entnommen aus: Stadt Wien (2021c).

¹⁴⁵ Vgl. Stadt Wien (2021c).

¹⁴⁶ Vgl. Stadt Wien (2021c).

¹⁴⁷ Abb. verändert entnommen aus: Stadt Wien (2021c).

Klickt man nun auf „Reparaturbon anfordern“ wird man auf die Website des „Wiener Reparaturbon“ weitergeleitet. Direkt zu Beginn wird ein Pop-Up angezeigt, das Informationen zum „Wiener Reparaturbon“ beinhaltet:¹⁴⁸

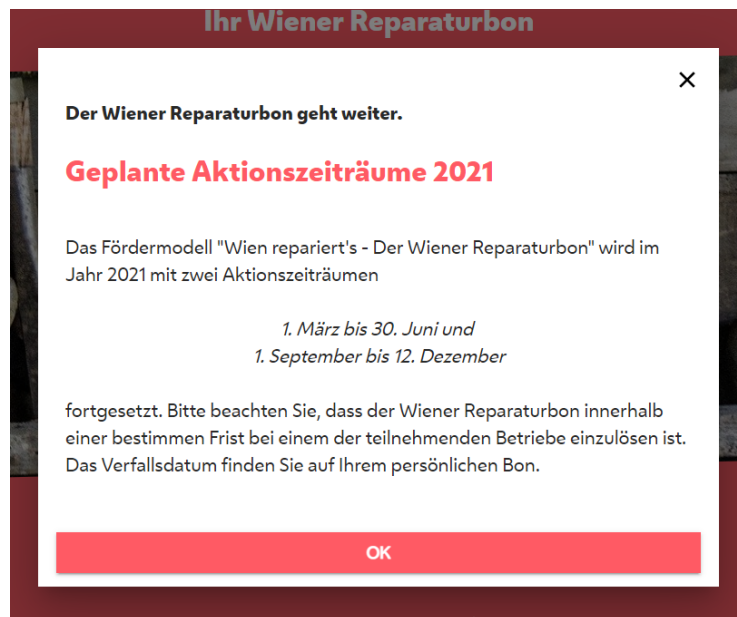


Abbildung 17 - Pop-Up Reparaturbon - Portal "mein.wien"¹⁴⁹

Klickt man auf der Website auf „Hier Ihren Wiener Reparaturbon anfordern“, wird man zum Online-Formular weitergeleitet.¹⁵⁰

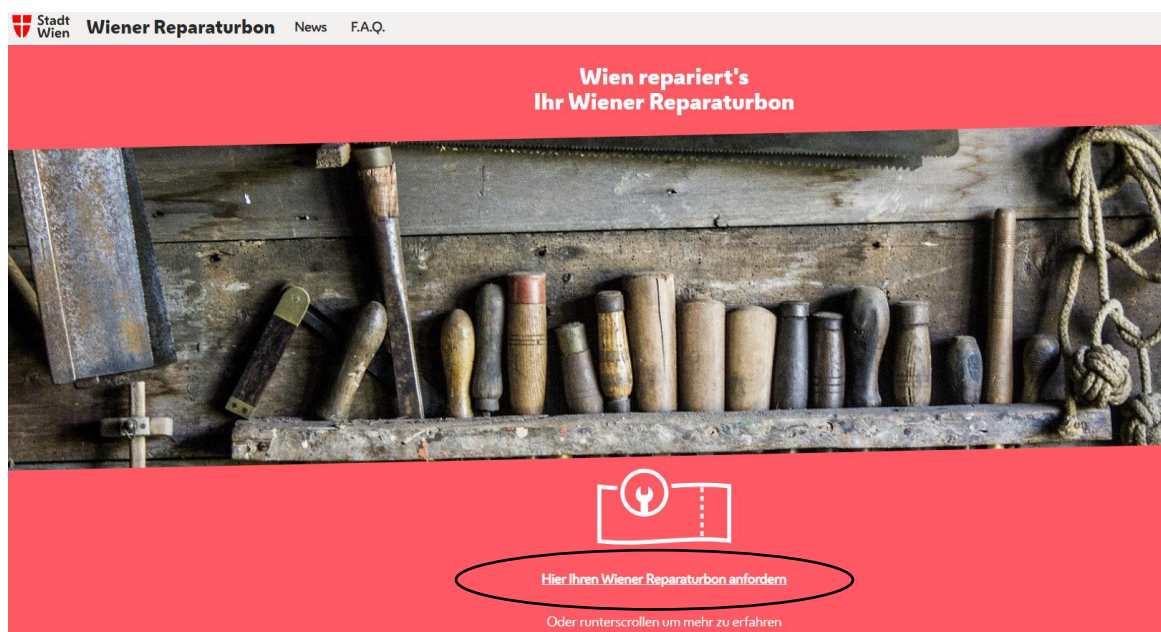


Abbildung 18 - Website Reparaturbon, Portal "mein.wien"¹⁵¹

¹⁴⁸ Vgl. Stadt Wien (2021d).

¹⁴⁹ Abb. entnommen aus: Stadt Wien (2021d).

¹⁵⁰ Vgl. Stadt Wien (2021d).

¹⁵¹ Abb. verändert entnommen aus: Stadt Wien (2021d).

Das Formular des „Wiener Reparaturbon“ ist einfach aufgebaut. Direkt zu Beginn des Formulars steht „Fast Fertig“ Nur noch ein paar Schritte zu Ihrem Bon!“. Dies signalisiert den Bürger, dass nicht mehr viel Zeit für das Ausfüllen des Formulars benötigt wird.¹⁵²

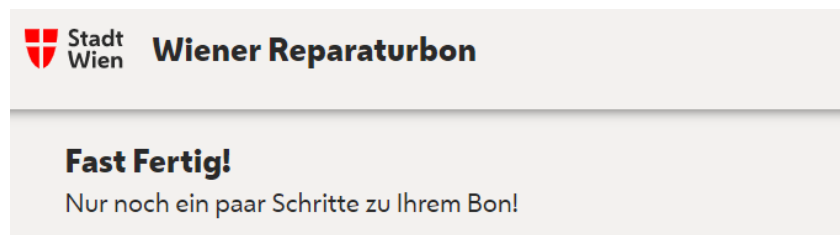


Abbildung 19 - Formular Reparaturbon #1 - Portal "mein.wien"¹⁵³

Da der Bürger bereits im Portal registriert ist, müssen tatsächlich nur wenige Daten angegeben werden. Es reicht aus, wenn die Anrede, die Adresse und die Telefonnummer angegeben werden. Klickt man auf den Button „Validieren“ wird ein Code per SMS an die angegebene Telefonnummer gesendet. Im Anschluss müssen noch den Datenschutz- und Nutzungsbedingungen zugestimmt werden.¹⁵⁴

Abbildung 20 - Formular Reparaturbon #2 - Portal "mein.wien"¹⁵⁵

Wird nun auf den Button „Fertig stellen“ geklickt, kann der Antrag abgeschickt werden.¹⁵⁶

¹⁵² Vgl. Stadt Wien (2021d).

¹⁵³ Abb. entnommen aus: Stadt Wien (2021d).

¹⁵⁴ Vgl. Stadt Wien (2021d).

¹⁵⁵ Abb. verändert entnommen aus: Stadt Wien (2021d).

¹⁵⁶ Vgl. Stadt Wien (2021d).

5.2.4. Förderplattform Stadt Graz

„Die Digitale Stadt ist immer für Sie da.“¹⁵⁷ Dieser Leitsatz ist auf dem Portal „Digitale Stadt“ von Graz zu finden. Im Zuge des Portals können wie bei der Stadt Wien eine Vielzahl an Amtswegen online erledigt werden. Graz bietet im Portal unterschiedliche Kategorien an. Diese Kategorien sind zum Beispiel „Kinderbetreuung + Schule“, „Soziales“, „Gewerbe“ oder auch „Förderungen“. Klickt man auf einen der Punkte in der folgenden Abbildung wird direkt im Portal zu den benötigten Informationen weitergeleitet.¹⁵⁸



Abbildung 21 - Überblick Kategorien Portal "Digitale Stadt" Graz¹⁵⁹

Wird auf die Kategorie „Förderungen“ geklickt wird zu unterschiedlichsten Förderformularen weitergeleitet. Neben der Stadt Wien bietet auch die Stadt Graz ihren Bürgern ein E-Government-Formular für die Antragstellung einer Förderung an. Ebenso wie jene Online-Formulare, die bisher beschrieben wurden, bietet das E-Government-Formular der Stadt Graz eine Navigation durch den Förderungsantrag:¹⁶⁰

Förderungsantrag Allgemein

E-Government **GRAZ**



Abbildung 22 - Förderungsantrag Stadt Graz, Auszug E-Government-Formular¹⁶¹

¹⁵⁷ Stadt Graz (2021a).

¹⁵⁸ Vgl. Stadt Graz (2021a).

¹⁵⁹ Abb. verändert entnommen aus: Stadt Graz (2021a).

¹⁶⁰ Vgl. Stadt Graz (2021c).

¹⁶¹ Abb. entnommen aus: Stadt Graz (2021d).

Zu Beginn des Online-Formulars (Schritt 1 „Einstiegsseite“) scheint die Art des Förderungsantrags, sowie der Name des Empfängers (= Stadt Graz) auf. Als nächstes muss im Online-Formular die Förderungsstelle und ein „Förderungsgeber“ über ein Drop-Down Feld ausgewählt werden. Auch dieses Online-Formular bietet die Funktion, dass man in den Schritten mit dem Zurück- und Weiter-Button vor und zurück springen kann. Zusätzlich ist es möglich, dass das Formular zwischengespeichert wird.¹⁶²

Förderungsantrag Allgemein E-Government **GRAZ**

1 Einstiegsseite 2 **Förderstelle** 3 Einzelperson 4 Förderung 5 Finanzplan 6 Basisförderung 7 Projektförderung 8 Datenschutz
 9 Datenschutz/Identität 10 Kontrolle 11 Abschluss

Auswahl der Förderungsstelle

* Abteilung für Bildung und Integration/Bildt i

Auswahl des Förderungsgebers bzw. der Förderungsgeberin

* Einzelperson i

Zwischenspeichern

Abbrechen Weitere ... Zurück Weiter

Abbildung 23 - Förderungsantrag Stadt Graz, Funktionen¹⁶³

In den nächsten Schritten müssen die Kontaktdaten, die Bankverbindung, sowie allgemeine Informationen zum Förderer ausgefüllt werden. Im Schritt 5 müssen die Daten eines Finanzplans angegeben werden. Jene Kosten, die im Finanzplan ausgefüllt werden, werden auch automatisch im Online-Formular zusammengerechnet.¹⁶⁴

¹⁶² Vgl. Stadt Graz (2021d).

¹⁶³ Abb. verändert entnommen aus: Stadt Graz (2021d).

¹⁶⁴ Vgl. Stadt Graz (2021d).

Finanzplan

Kalkulation für das Jahr *	2021		
	<input type="text" value="Einnahmen"/>		<input type="text" value="Ausgaben"/>
TeilnehmerInnenbeiträge	<input type="text" value="22.000,00"/>	Personal	<input type="text" value="34000,00"/>
Mitgliedsbeiträge	<input type="text" value="300,00"/>	Honorare	<input type="text" value="0,00"/>
Eintritte, Verkaufserlöse	<input type="text" value="0,00"/>	Mieten	<input type="text" value="0,00"/>
Eigenmittel	<input type="text" value="2000,00"/>	Gebühren, Abgaben	<input type="text" value="0,00"/>
Sponsoring, Werbung	<input type="text" value="300,00"/>	sonstige Ausgaben	<input type="text" value="0,00"/>
Spenden	<input type="text" value="2000,00"/>	Summe Ausgaben	<input type="text" value="34.000,00"/>
Förderungen	<input type="text" value="6.000,00"/>		<input type="text" value="Ausgaben berechnen"/>
sonstige Einnahmen	<input type="text" value="0,00"/>		
Summe Einnahmen	<input type="text" value="32.600,00"/>		
	<input type="text" value="Einnahmen berechnen"/>		

Abbildung 24 - Förderungsantrag Stadt Graz, Finanzplan¹⁶⁵

Im Schritt 7 namens „Datenschutz“ des Online-Formulars sind diverse Hinweise und Informationen zu finden, die auch mit dem Anhaken eines Feldes bestätigt werden müssen. Unter anderem ist eine Verpflichtungserklärung, eine datenschutzrechtliche Einwilligungserklärung, als auch der Nachweis der Identität zu bestätigen. Beim Nachweis der Identität ist anzukreuzen, ob dieser mit der Handy-Signatur, mit dem Hochladen eines Lichtbildausweises oder mit der nachträglichen Unterschrift in der Förderungsstelle nachgewiesen wird.¹⁶⁶

Nachweis der Identität


* 	<input type="radio"/>	Handysignatur
	<input type="radio"/>	Hochladen eines Lichtbildausweises
	<input type="radio"/>	Nachträgliche Unterschrift in der Förderungsstelle

Abbildung 25 - Förderungsantrag Stadt Graz, Nachweis der Identität¹⁶⁷

¹⁶⁵ Abb. entnommen aus: Stadt Graz (2021d).

¹⁶⁶ Vgl. Stadt Graz (2021d).

¹⁶⁷ Abb. entnommen aus: Stadt Graz (2021d).

Zum Abschluss des Online-Formulars erfolgt für die Kontrolle noch einmal eine Auflistung aller angegebenen Daten. Ist die Kontrolle erfolgt, kann das Online-Formular signiert und abgesendet werden indem auf einen Button „Signieren & Senden“ geklickt wird.¹⁶⁸

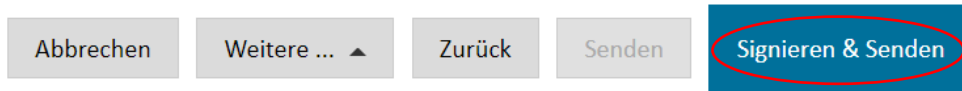


Abbildung 26 - Förderungsantrag Stadt Graz, Button "Signieren & Senden"¹⁶⁹

Nachdem im Rahmen dieser Bachelorarbeit unterschiedliche Digitale Agenden und Programme aus Österreich vorgestellt wurden, sowie Plattformen und Online-Formulare beschrieben und analysiert wurden, folgt nun die empirische Erhebung der Experteninterviews.

6. Empirische Erhebungen

Anhand der Forschungsfragen, die in *Kapitel 1.2.* angeführt werden, wurde für deren Erforschung zu Beginn eine detaillierte Literaturanalyse zu den Themenschwerpunkten E-Government, Digitalisierung und digitale Transformation durchgeführt. In einem weiteren Schritt werden die empirischen Erhebungen im Detail dargelegt und erläutert. Für die empirische Erhebung dieser Bachelorarbeit wurden Experten der öffentlichen Verwaltung befragt, die sich bereits mit der Digitalisierung von Prozessen beschäftigt haben. Teilweise haben die Experten auch ein facheinschlägiges Wissen im Bereich der Digitalisierung eines Förderprozesses. Im Zuge dieses Kapitels werden die Ergebnisse der empirischen Erhebungen detailliert dargelegt, untereinander verglichen und analysiert.

Als Werkzeug wurde im Rahmen dieser Bachelorarbeit, für die empirische Erhebung, das leitfaden-gestützte Experteninterview gewählt.

6.1. Qualitativer Forschungsansatz

Es ist zwischen qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden zu unterscheiden. Die qualitative Forschungsmethode verfolgt das Ziel, dass das individuelle Handeln verstanden wird und in weiterer Folge detailliert analysiert wird. Hingegen werden bei der quantitativen

¹⁶⁸ Vgl. Stadt Graz (2021d).

¹⁶⁹ Abb. verändert entnommen aus: Stadt Graz (2021d).

Forschungsmethode verallgemeinerbare Aussagen gesammelt, bei der die Daten standardisiert erhoben und ausgewertet werden.¹⁷⁰

Die qualitativen Befragungen können in standardisierte, teilstandardisierte und nicht-standardisierte Ansätze unterteilt werden. Indem ein standardisierter Fragebogen bei den Interviews eingesetzt wird, erfolgt eine strukturierte Befragung anhand der gewonnenen Antworten von mehreren befragten Personen. Diese werden zusammengefasst und im Anschluss verallgemeinert. Die qualitativen Befragungen sind zwanglose Gespräche zwischen dem Interviewer und der interviewten Person.¹⁷¹

Im Zuge dieser Bachelorarbeit wurde mit dem geschilderten qualitativen Forschungsansatz gearbeitet.

6.1.1. Experteninterviews

Qualitative Experteninterviews sind ein systematisches und theoriegeleitetes Verfahren, das für die Datenerhebung in Form von Befragungen erfolgt. Befragt werden Personen, die über ein exklusives Wissen über einen speziellen Schwerpunkt verfügen. Der Unterschied zwischen quantitativen und qualitativen Befragungen ist, dass bei den qualitativen Experteninterviews die Voraussetzung der intersubjektiven Nachprüfbarkeit nicht hinterfragt wird, da das Erhebungsinstrument keine ausreichende standardisierte Auswertung aufweist.¹⁷²

Das leitfaden-gestützte Experteninterview als Art der Expertenbefragung unterliegt einer systematischen, stark strukturierten und theoriegeleiteten Vorgehensweise. Sie verfolgt das Ziel, dass spezifische Informationen eines Forschungsbereiches erfragt werden, die ansonsten aus anderen Quellen schwer ermittelbar sind. Die Befragungen dienen zur Beantwortung von bereits präzisierten Forschungsfragen.¹⁷³

6.1.2. Entwicklung des Leitfadens

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wurde als Erhebungsinstrument das leitfaden-gestützte Experteninterview gewählt. Damit diese Experteninterviews strukturiert durchgeführt werden konnten, wurde ein Leitfaden für die Führung der Interviews entwickelt.

Der Interview-Leitfaden ist das Instrument der Datenerhebung. Der Leitfaden wird auf Basis der zuvor ausgearbeiteten Literatur und unter Berücksichtigung der Forschungsfragen

¹⁷⁰ Vgl. Häder (2019), S. 14.

¹⁷¹ Vgl. Kaiser (2014), S. 277.

¹⁷² Vgl. Kaiser (2014), S. 6.

¹⁷³ Vgl. Kaiser (2014), S. 30f.

entwickelt. Der Interview-Leitfaden dient zur Strukturierung des geführten Gesprächs und gibt eine Anzahl und Reihenfolge an Fragen vor.¹⁷⁴

Vor Entwicklung des Leitfadens wurde eine ausführliche Literaturrecherche und -analyse durchgeführt. Dies diente zur Entwicklung und Strukturierung des Leitfadens. Folgende Themenblöcke wurden als Schwerpunkte für den Leitfaden ausgewählt:

- Themenblock 1 - Der Umstellungsprozess
- Themenblock 2 - Prozess nach der Umstellung/Digitaler Prozess in der Praxis
- Themenblock 3 - Digitalisierung von Förderungen

Der Interviewleitfaden, der für die Experteninterviews entwickelt wurde, befindet sich im *Anhang* dieser Bachelorarbeit.

6.1.3. Auswahl der Experten

Experten sind grundsätzlich Personen, die für das Forschungsthema prädestiniert sind und somit zu der gegebenen Thematik aus Erfahrung etwas erzählen können. Die Auswahl der Experten hat einen maßgebenden Einfluss auf die Datenerhebung.¹⁷⁵

Somit wurde zu Beginn für die Auswahl der Experten nach Personen recherchiert, die sich mit der Digitalisierung von Prozessen in der öffentlichen Verwaltung beschäftigt haben und dadurch Erfahrungen sowie Erkenntnisse teilen können. Zusätzlich wurde in Kombination nach Experten Ausschau gehalten, die unter anderem im Förderwesen bereits Prozesse digitalisiert haben.

Ein Kriterium für die Auswahl der Experten war, dass diese mit der Struktur der öffentlichen Verwaltung vertraut sind oder gar in dieser beruflich tätig sind. Des Weiteren wurden Experten ausgewählt, die bereits bei einer Prozessdigitalisierung beteiligt waren und somit ihre Erfahrungen mit der Autorin teilen konnten. Ein weiteres Kriterium war die Erfahrung bezogen auf die Bearbeitung von Förderungen bzw. auf den Umstellungsprozess eines analogen Förderprozesses zu einem digitalen Förderprozess. Es wurden insgesamt sechs Experteninterviews durchgeführt, die sich wie folgt aufschlüsseln lassen:

¹⁷⁴ Vgl. Kaiser (2014), S. 52.

¹⁷⁵ Vgl. Kaiser (2014), S. 71.

Interviewnummer	Experten die befragt wurden
E1	Magistratsbedienstete/r einer Stadt, Schwerpunkt Prozessmanagement und IKT-Strategie
E2	Magistratsbedienstete/r einer Stadt, Schwerpunkt Organisation und Organisationsentwicklung
E3	Geschäftsführer/in einer GmbH, Schwerpunkt Digitalisierung
E4	Bedienstete/r einer Landesregierung, Schwerpunkt Digitalisierung
E5	Mitarbeiter/in im Zentrum für Verwaltungsforschung
E6	Magistratsbedienstete/r einer Stadt, Schwerpunkt Digitalisierung und Organisationsentwicklung

Abbildung 27 - Experteninterviews¹⁷⁶

6.1.4. Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden alle online über das Tool MS Teams im Zeitraum von Februar bis April 2021 durchgeführt. Nachdem von allen Interviewpartnern das Einverständnis eingeholt wurde, wurden die Interviews über ein Smartphone aufgezeichnet und im Anschluss für die detaillierte und gewissenhafte Datenanalyse transkribiert.

6.1.5. Datenauswertung und -analyse der Experteninterviews

Für die Datenerhebung fallen qualitative textliche Daten an. Diese Daten entstanden aus der Beantwortung offener Fragen, die im Rahmen der Interviews gestellt wurden. Im Anschluss der Interviews werden die Aufnahmen der geführten Interviews transkribiert. Nach der Transkription wurde in weiterer Folge eine dreispaltige Tabelle benutzt, die für die Datenauswertung behilflich war.¹⁷⁷

Die Datenauswertung und -analyse wurde auf Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring erarbeitet. Das Ziel der Inhaltsanalyse ist es, dass bestehende Übereinstimmungen und das Gesagte der Interviewpartner analysiert wird. Im Zuge der qualitativen Inhaltsanalyse werden Kategorien gebildet, wobei die wichtigsten Aspekte operationalisiert werden. Anhand dieser kategorisierten Aspekte werden die durch die geführten Interviews erhaltenen Informationen systematisch durchgesehen und sortiert. Die erhaltenen Informationen dieser Bachelorarbeit wurden, in Anlehnung an die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse, analysiert und ausgewertet, indem die wesentlichen Textpassagen ausgeforscht wurden und jene, die für die Forschungsarbeit irrelevant waren, ausgeschlossen wurden.¹⁷⁸

Ziel dieser Datenanalyse ist es, dass das Material so reduziert wird, dass die wesentlichen Aspekte der Inhalte stehen bleiben und diese zusammengefasst werden. Diese

¹⁷⁶ Eigene Darstellung (2021).

¹⁷⁷ Vgl. Häder (2019), S. 430.

¹⁷⁸ Vgl. Mayring (2015), S 11f.

Zusammenfassung erfolgt über die induktive Kategorienbildung, die direkt das Material in einem Verallgemeinerungsprozess ableitet. Die induktive Vorgehensweise ist sehr wesentlich für die qualitative Inhaltsanalyse, da sie keine Verzerrungen durch Vorannahmen des Forschers entstehen lässt. Es müssen bereits im Vorhinein Kategorien gebildet werden, die im Anschluss als Selektionskriterium eingeführt werden.¹⁷⁹

Die Transkripte der Experteninterviews stellen die Grundlage für die weitere Datenauswertung dar.

6.2. Ergebnisse der Experteninterviews

Im Rahmen der empirischen Erhebung wurden insgesamt sechs Experten, die die ausgewählten Kriterien erfüllt haben, interviewt. Die Ergebnisse dieser Befragungen werden in diesem Kapitel im Detail dargestellt und beschrieben.

6.2.1. Der Umstellungsprozess

Zu Beginn der Interviews wurden die Experten zu den Anlässen, Voraussetzungen und Anpassungen für die Digitalisierung eines Prozesses befragt. In weiterer Folge werden wichtige Aspekte beleuchtet, bezogen auf die Mitarbeiter und die Bürger, die bei der Digitalisierung eines Prozesses in der öffentlichen Verwaltung zu berücksichtigen sind.

Anlässe für die Digitalisierung eines Prozesses

Die befragten Experten sprachen von unterschiedlichsten Ansätzen, die für die Digitalisierung eines Prozesses ausschlaggebend waren. Hierzu wurde von Innovation und von einer mittlerweile entstandenen Notwendigkeit aufgrund der technischen Entwicklung gesprochen. Es wurde jedoch auch berichtet, dass Ansätze für die Digitalisierung Ressourceneinsparung, Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung waren. Außerdem können im Zuge der Digitalisierung räumliche Distanzen überwunden werden.

„[...] der Anlass war, dass wir auch sehr innovativ sein wollten [...]. Der zweite Grund ist, [...] dass die Ressourcen weiterhin begrenzt bleiben. Wenn eine öffentliche Verwaltung mehr Ressourcen benötigt, [...] dann bedeutet das, dass meistens Personal, [...]. Und das dritte, [...] Räumliche Distanzierung der Menschen die auch irgendwie zu bewerkstelligen ist.“¹⁸⁰

¹⁷⁹ Vgl. Mayring (2015), S 85f.

¹⁸⁰ Experteninterview E1, Interview am 10.02.2021.

„[...] Sie wissen ja in der öffentlichen Verwaltung wird ja ewig angestrebt, dass man Posten möglichst nicht nachbesetzt. Das heißt man muss natürlich jetzt auch Prozesse möglichst effizient gestalten sozusagen, um Personalressourcen zu sparen.“¹⁸¹

„Es gibt jetzt mittlerweile die entsprechenden Werkzeuge, die eine durchgehende Digitalisierung ermöglichen. Hinzu kommt, dass eine digitale Transformation [...] ein gesellschaftlicher Prozess ist, der läuft. Das heißt die einzelne Organisation und da ist die Verwaltung nicht ausgeschlossen, kann sich diesem gesellschaftlichen Prozess gar nicht entziehen. Es entsteht ja ein sozialer Druck. Eine Notwendigkeit [...].“¹⁸²

„Also ich glaub, das Wesentliche ist, dass natürlich digitalisierte Prozesse ein unglaubliches Potential haben, dass man effizienter agieren kann, dass man kundenfreundlich agieren kann, dass man Schnittstellen abbauen kann.“¹⁸³

Voraussetzungen und Anpassung für die Digitalisierung eines Prozesses

Die Voraussetzungen für die Digitalisierung von Prozessen waren, dass zum einen ein gewisses Prozessknowhow benötigt wird, womit die Gestaltung des neuen Prozesses ermöglicht wird. Bei der Neugestaltung eines Prozesses darf der alte Prozess nicht eins zu eins digitalisiert werden. Zum anderen müssen die bereits vorhandenen Technologien wie beispielsweise Cloud-Lösungen, E-Signatur und E-Zustellung berücksichtigt werden. Zusätzlich muss auch die grundsätzliche Bereitschaft in Bezug auf die Mitarbeiter, die Führungskräfte und die Politik vorhanden sein.

„Was es braucht ist, dass ich Prozesse abstrahiere [...]. Weil der größte Fehler ist, [...] dass ich in der Digitalisierung eins zu eins das digitalisiere, wie ich es bisher gehabt habe.“¹⁸⁴

„Also grundsätzlich würde ich schon sagen, dass es eigentlich ein gewisses Prozessknowhow braucht. Also man müsste die Prozesse auch irgendwie erfassen, [...] eine gewisse Bereitschaft digital zu arbeiten muss von den Leuten schon vorhanden sein.“¹⁸⁵

¹⁸¹ Experteninterview E2, Interview am 15.02.2021.

¹⁸² Experteninterview E3, Interview am 18.02.2021.

¹⁸³ Experteninterview E6, Interview am 28.04.2021.

¹⁸⁴ Experteninterview E2, Interview am 15.02.2021.

¹⁸⁵ Experteninterview E5, Interview am 15.03.2021.

„[...] wir haben technologisch zur Verfügung, künstliche Intelligenz, wir haben zur Verfügung irgendwelche Cloud-Lösungen, wir haben zur Verfügung elektronische Signatur, elektronische Zustellung und wir bauen mit diesen Dingen einen neuen Förderprozess.“¹⁸⁶

„Eine wesentliche Voraussetzung ist einmal die grundsätzliche Bereitschaft dazu. Es muss in der Verwaltung das Wissen vorhanden sein. Es muss die politische Bereitschaft gegeben sein. Es muss die Bereitschaft auf der Führungsebene [...] gegeben sein. [...] es müssen die Betroffenen ins Boot geholt werden.“¹⁸⁷

„[...] für die Digitalisierung ist es einfach wichtig, dass man den Prozess genau kennt und sich einmal den Ist-Prozess durchdenkt und dann darstellt. Und dann aber wirklich schaut, wie kann ich diesen Prozess neu machen. Und wie kann mir da die Digitalisierung auch helfen.“¹⁸⁸

Die Experten berichteten, dass für die Digitalisierung eines Prozesses einige Anpassungen erforderlich sind, da die Web-Usability-Vorgaben der EU erfüllt werden müssen und ein Medienbruch bei der digitalen Bearbeitung eines Prozesses verhindert werden sollte. Anpassungen müssen auch deshalb erfolgen, da oft vom analogen Prozess Schritte im digitalen Prozess nicht mehr benötigt werden.

„[...] dass die Web-Usability von der EU, wie wir die Website und die Online-Formulare auch so gestalten, dass sie blinde oder mobilitätseingeschränkte Personen auch ausfüllen können. Also vorrangig ist die Anpassung gewesen, wie mache ich es meinen Kunden am einfachsten mit uns zu kommunizieren. [...] so dass ohne Medienbruch weiterbearbeitet werden kann.“¹⁸⁹

„Das ist eben das, was immer notwendig ist. Dass es eben manche Dinge gibt, die wie jetzt laufen und dass es manche Schritte dann auch gibt, die man garnicht mehr benötigt.“¹⁹⁰

„[...] wie bereits gesagt Kenntnisse der zu digitalisierenden Geschäftsprozesse, Kenntnisse der Rechtslage unter anderem. Also wenn ich jetzt beginne zu digitalisieren dann sollte ich auch wissen was einzuhalten ist.“¹⁹¹

¹⁸⁶ Experteninterview E4, Interview am 19.02.2021.

¹⁸⁷ Experteninterview E3, Interview am 18.02.2021.

¹⁸⁸ Experteninterview E6, Interview am 28.04.2021.

¹⁸⁹ Experteninterview E1, Interview am 10.02.2021.

¹⁹⁰ Experteninterview E2, Interview am 15.02.2021.

¹⁹¹ Experteninterview E3, Interview am 18.02.2021.

Bezogen auf die Medienbruchlinie wurde von den Experten berichtet, dass für die erfolgreiche Einführung eines digitalen Prozesses Insellösungen verhindert werden sollen. Somit sollten standardisierte Lösungen eingeführt werden, die miteinander kommunizieren und somit überflüssige Schnittstellen verhindert werden können. Die Einführung eines Prozessmanagements, eines ELAK und eines SAP-Workflows sind Grundlage für die erfolgreiche Etablierung eines digitalen Prozesses.

„Ganz grundsätzlich müssen die vorhandenen IT-Strukturen abgestellt werden. Ich gehe jetzt einmal davon aus, dass ein Geschäftsprozess, der digitalisiert werden soll, ja keine Insellösung bilden soll sondern sich in die bestehende IT-Landschaft einfügen muss.“¹⁹²

„Grundlage ist eben die Etablierung von Prozessmanagement und die Auseinandersetzung von Prozessen und [...] die Einführung von ELAK, die Einführung von SAP-Workflows. Je nachdem halt welches System man eben hat. Aber vor allem auch standardisierte Lösungen zu haben nicht nur Insellösungen zu haben, die dann wieder nicht miteinander kommunizieren, wo ich dann wieder 100.000 Schnittstellen hab, die ich dann wieder mit den technischen Schnittstellen abbilden muss.“¹⁹³

Vorbereitung der Mitarbeiter und der Bürger auf die Digitalisierung

Werden Prozesse in der öffentlichen Verwaltung digitalisiert, müssen die Mitarbeiter auf diese Veränderung vorbereitet werden. Damit die Vorbereitung der Mitarbeiter gelingt, müssen diese ausreichend über die geplanten Maßnahmen informiert werden. Dadurch können die Mitarbeiter motiviert und für die Thematik gewonnen werden. Somit ist die Bereitschaft am digitalen Prozess teilzunehmen gegeben. Ein gewisses Grundwissen, beispielsweise im Zuge einer Informationsveranstaltung, muss bei den Mitarbeitern geschaffen werden.

„Also da muss man natürlich auch die Mitarbeiter gewinnen.“¹⁹⁴

„[...] zahlreiche Infoveranstaltungen. Aber auch in den obersten Eben und in Abteilungsleiterbesprechungen wird dann mal bekannt gegeben, dass es ein neues Projekt gibt.“¹⁹⁵

¹⁹² Experteninterview E3, Interview am 18.02.2021.

¹⁹³ Experteninterview E6, Interview am 28.04.2021.

¹⁹⁴ Experteninterview E1, Interview am 10.02.2021.

¹⁹⁵ Experteninterview E2, Interview am 15.02.2021.

„[...] die Mitarbeiter müssen während des gesamten Projektverlaufs ins Boot geholt werden. Es ist essenziell die Mitarbeiter vorweg über die geplanten Maßnahmen zu informieren. Es ist wichtig, die Mitarbeiter darüber aufzuklären, was die Digitalisierung eigentlich bedeutet.“¹⁹⁶

„[...] die Mitarbeiter muss man von Beginn an mitnehmen. [...] Digitalisierung machen wir erstens nicht als Selbstzweck, nur weil Digitalisierung cool ist [...], weil es uns einerseits die Arbeit erleichtern soll und auf der anderen Seite für den Kunden bequemer wird und wir dadurch serviceorientierter werden können. Und von Beginn an sagen he das ist euer Baby, das ist euer Prozess, wir machen das gemeinsam.“¹⁹⁷

Werden die Mitarbeiter in den Umstellungsprozess mit einbezogen, sind die Reaktionen und Rückmeldungen positiver. Kritische Rückmeldungen erfolgen meist nur bei der Systemtestung. Oft wird bei der Einbeziehung der Mitarbeiter darauf hingewiesen, warum etwas nicht funktioniert. Dies sind meist jedoch Ausnahmefälle. Hier ist klar zu kommunizieren, dass Ausnahmen nicht die Regel sind.

„Wir bekommen nur positive Rückmeldungen. Kritisch nur in dem Sinn, dass sie sagen, was sie gerne noch anders hätten. [...] Und wir bekommen de facto kaum negative Rückmeldungen in dem Sinn, weil die Leute einfach [...] hingeleitet werden zu ihrer zukünftigen Arbeitsumgebung, da sie einbezogen werden in das zukünftige Tun.“¹⁹⁸

„Viele meinten das geht nicht und wie wir uns das vorstellen. Sie kommen immer mit den Ausnahmefällen. Sie kommen nie mit den Regelfällen. Und ich habe dann gesagt, wenn wir 80 % der Fälle abdecken, dann ist das Projekt gut. Für die 20 % der anderen Fälle muss man sich etwas anderes überlegen oder improvisieren.“¹⁹⁹

Die Einschulung der Mitarbeiter in neue Systeme ist oft dann am effektivsten, wenn diese unmittelbar vor der Produktivsetzung eines neuen Systems durchgeführt werden, da keine langen Abstände zwischen Schulung und Produktivsetzungen entstehen und somit die Mitarbeiter das neu Erlernte sofort umsetzen können. Für die Einschulung haben sich E-Learning-Systeme oder auch E-Books bewährt. Zusätzlich werden Seminare angeboten. Das Einsetzen von Mockups (= Vorführmodelle) hat sich bei der Systemerstellung bewährt, da diese viele Schulungsstunden und Schulungsunterlagen sparen.

¹⁹⁶ Experteninterview E3, Interview am 18.02.2021.

¹⁹⁷ Experteninterview E6, Interview am 28.04.2021.

¹⁹⁸ Experteninterview E4, Interview am 19.02.2021.

¹⁹⁹ Experteninterview E2, Interview am 15.02.2021.

„Grundsätzlich gibt es bei uns schon Einschulungen, [...] wir haben E-Learning Module zur Verfügung, damit das alles mal kennen gelernt werden kann.“²⁰⁰

„[...] unmittelbar vor der Produktivsetzung wird die Schulung gemacht. [...] das Schlimmste sind lange Abstände zu den Schulungen, weil die Leute dann alles wieder vergessen.“²⁰¹

„Sie können im E-Learning auch ein PDF oder ein E-Book hinaufstellen. Das heißt die Redakteure vom E-Learningsystem im eigenen Haus müssen anders arbeiten. Sie müssen wirkliche Lessons machen. Sie müssen zusätzliche Seminare anbieten. [...] Das was ich mache ist, dass ich ab dem ersten Tag des Projektes Mockups erstelle. Das ist ein technisches Verfahren. Also eine Anwendung, die nicht mit Funktionen versehen ist, sondern bei der man nur die User-Seite grundlegend zeigen soll.“²⁰²

Die Experten berichteten, dass Bürger auf die Digitalisierung vorbereitet werden können, indem sie von der öffentlichen Verwaltung auf den elektronischen Amtsweg aufmerksam gemacht werden, oder dieser beworben wird. Von den Experten wurde erzählt, dass die Bürger in den Digitalisierungsprozess mit einbezogen werden und bei der Erstellung mithelfen. Zusätzlich muss die Usability bei der Erstellung von elektronischen Anwendungen für den Bürger berücksichtigt werden.

„Wir haben das angeboten auf unserer Website. Natürlich haben wir auch versucht Werbung zu machen. [...] Oder wenn die Leute dann doch [...] aufs Amt kommen, dass wir sie fragen, warum machen Sie das nicht online.“²⁰³

„Was man natürlich schon immer macht bei den Bürgern, dass man es bewirbt, dass man das jetzt auch elektronisch machen kann. Wir haben extrem viel Werbung für die Handy-Signatur gemacht und für den Zustellservers.“²⁰⁴

„Ganz wichtig, es muss auf die Usability geachtet werden. Das heißt die Nutzung durch die Bürger muss ganz einfach sein.“²⁰⁵

„[...] also die Einbeziehung des Kunden ist ein ganz wesentlicher strategischer Erfolgsfaktor. [...] Ja und Usability. [...] Formulare werden oft nicht vom Bürger für

²⁰⁰ Experteninterview E1, Interview am 10.02.2021.

²⁰¹ Experteninterview E2, Interview am 15.02.2021.

²⁰² Experteninterview E4, Interview am 19.02.2021.

²⁰³ Experteninterview E1, Interview am 10.02.2021.

²⁰⁴ Experteninterview E2, Interview am 15.02.2021.

²⁰⁵ Experteninterview E3, Interview am 18.02.2021.

*den Bürger gemacht, sondern Formulare werden von Beamten für Beamte gemacht.*²⁰⁶

Der Ablauf eines Prozesses für den Bürger erfolgt bei den meisten Online-Formularen über eine elektronische Antragstellung. In der Regel muss der Bürger somit, ebenso wie beim analogen Prozess, beim digitalen Prozess ein Formular ausfüllen. Für die Benutzerfreundlichkeit des Prozesses muss auf die Usability geachtet werden. Damit der Bürger an den digitalen Prozess teilnehmen kann, benötigt dieser in der Regel ein Notebook und einen Internetzugang. Für manche Anwendungen wird nur ein Smartphone benötigt. Bei wenigen Formularen ist die Handy-Signatur erforderlich. Zusätzlich muss der Bürger noch ein gewisses Maß an Know-How mitbringen.

*„Im Prinzip benötigen die Bürger nur das was wir beide da auch gerade haben. Ein Notebook mit Internetzugang. Wir haben so gut wie fast keine, ganz wenige Anwendungen, wo man die Handy-Signatur braucht. Nämlich dort wo es im Gesetz drinnen steht.“*²⁰⁷

*„Wir versuchen das E-Government-Formular sehr niederschwellig zu halten. Das heißt wir haben relativ wenig E-Government-Formulare, wo eine Handy-Signatur unbedingt notwendig ist.“*²⁰⁸

*„Wenn ich einen digitalen Prozess anbiete, dann brauchen die Bürger höchstwahrscheinlich einen Internetanschluss und eine IT-Infrastruktur. Also ein Notebook oder dergleichen. [...] ein gewisses Maß an Know-How ist auch nötig ja. Manche Prozesse kann man appbasiert anbieten. Da benötigt der Bürger „nur“ ein Smartphone.“*²⁰⁹

*„Für den Bürger selber ändert sich eigentlich kaum etwas. Weil ein Formular ist ein Formular.“*²¹⁰

*„[...] dann braucht es eben auch ein bisschen ein Know-How bei den Bürgern und dieses Know-How bekomme ich [...] wenn auch andere Dinge so funktionieren.“*²¹¹

²⁰⁶ Experteninterview E4, Interview am 19.02.2021.

²⁰⁷ Experteninterview E1, Interview am 10.02.2021.

²⁰⁸ Experteninterview E2, Interview am 15.02.2021.

²⁰⁹ Experteninterview E3, Interview am 18.02.2021.

²¹⁰ Experteninterview E4, Interview am 19.02.2021.

²¹¹ Experteninterview E5, Interview am 15.03.2021.

Konkrete Veränderungen im Prozess und Lernerfahrungen

In der Regel sind konkrete Änderungen bei der Umstellung von einem analogen Prozesse auf einen digitalen Prozess die Eingangs- und Ausgangsdienstleistungen, sowie die finanztechnische Abwicklung, weshalb sich auch die Zeitspannen ändern. Weitere konkrete Änderungen sind der Wegfall von Papier und dass der Prozess bequemer für die Mitarbeiter abzuwickeln ist.

„[...] viel bequemer zu machen ist er [der Prozess] für die Mitarbeiter [...].“²¹²

„Eine konkrete Änderung ist einmal der Wegfall von Papier. [...] Es ändert sich im Regelfall die Zeitspanne. Von der Einbringung bis hin zu Erledigung. Durch die digitale Einbringung spart man Zeit, durch die digitale Zustellung spart man Zeit.“²¹³

„Wesentliche Kernpunkte in nahezu allen Verwaltungsprozessen sind eben genau diese bis jetzt sehr notwendigen Eingangs- und Ausgangsdienststellen wie eben die Poststelle oder eine Buchhaltung. [...] Es ist der Eingang von dem Ganzen definitiv und die interne Behandlung und der Ausgang und die finanztechnische Abwicklung verändert sich definitiv.“²¹⁴

In weiter Folge wurden die Experten gefragt, was sie bei der Digitalisierung eines Prozesses im Nachhinein anders gemacht hätten. Hierzu wurde berichtet, dass es essenziell ist, die Mitarbeiter bei der Prozessadaptierung einzubeziehen. Außerdem sollen Prozesse nicht eins zu eins digitalisiert werden. Die Experten berichteten ebenfalls, dass eine Ist-Analyse des Prozesses bei den Änderungen hilfreich war. Ein Experte berichtete jedoch, dass eine Ist-Analyse nicht zu empfehlen ist.

„Was wirklich wichtig ist, [...], ist eine Prozessanalyse. Nämlich im Vorhinein einmal schauen, wie funktioniert denn der Prozess.“²¹⁵

„Wie ich schon gesagt habe, es scheitert selten an der Technologie, sondern an den Menschen. Und essenziell ist die Einbindung aller handelnden Akteure [...]. Die kann man nicht gut genug einbinden.“²¹⁶

²¹² Experteninterview E2, Interview am 15.02.2021.

²¹³ Experteninterview E3, Interview am 18.02.2021.

²¹⁴ Experteninterview E4, Interview am 19.02.2021.

²¹⁵ Experteninterview E1, Interview am 10.02.2021.

²¹⁶ Experteninterview E3, Interview am 18.02.2021.

„[...] ich habe angesprochen, dass die Ist-Analyse das Giftigste überhaupt ist, weil es genau dazu führt, dass nichts weiter geht in der Richtung, weil die eigentliche Problemzone ist jene, dass die Förderrichtlinie von der Sie sprechen nicht digitaltauglich ist.“²¹⁷

„Ich hätte wahrscheinlich bei manchen Themen schon noch stärker die Bevölkerung eingebunden. Also die Bürgerinnen und Bürger, also die User nochmal stärker eingebunden.“²¹⁸

6.2.2. Digitaler Prozess in der Praxis

Im zweiten Themenblock des Interviews wurden die Experten zum digitalen Prozess in der Praxis befragt. Es werden die Vor- und Nachteile der Digitalisierung eines Prozesses beleuchtet, sowie die Arbeitsverringerung und die Herausforderungen, die sich mit der Digitalisierung ergeben haben.

Vor- und Nachteile der Digitalisierung eines Prozesses

Die Experten berichteten, dass es eine Vielzahl an Vorteilen gibt, die die Digitalisierung ermöglicht. Hier wurden Begriffe wie Ressourcenschonung, Arbeitersparnis, bessere Aktendokumentation, Kostenersparnis, Effizienzgewinn und mehr Transparenz genannt. In weiterer Folge, wird bezogen auf die Digitalisierung, sogar von einer Notwendigkeit gesprochen.

„Ressourcenschonung. In Zeiten wie diesen ist das ganz ganz wichtig [Klimakrise], dass wir serviceorientiert unterwegs sind und dass wir unseren Kunden zeigen, wie Innovation funktionieren kann.“²¹⁹

„Ja die ganze Übersichtlichkeit, die Transparenz. In einem gut geführten ELAK benötigt es gar keine Prozessdokumentation.“²²⁰

„Zeitgewinn, Effizienzgewinn, Kosteneinsparung, ja. Das sind die Hauptvorteile meiner Meinung nach. Dokumentation, das ist auch ein wesentlicher Vorteil. Bei einem digitalen Prozess sind die einzelnen Schritte natürlich wesentlich besser dokumentiert und nachvollziehbar.“²²¹

²¹⁷ Experteninterview E4, Interview am 19.02.2021.

²¹⁸ Experteninterview E6, Interview am 28.04.2021.

²¹⁹ Experteninterview E1, Interview am 10.02.2021.

²²⁰ Experteninterview E2, Interview am 15.02.2021.

²²¹ Experteninterview E3, Interview am 18.02.2021.

„[...] ich sehe da keinen Vorteil an sich. Sondern eine notwendige Entwicklung aufgrund von technologischen Möglichkeiten. [...] Zeitlicher Vorteil der durch die Technologie ermöglicht wird. Aus der strategischen Sicht [...] könnte es ein Vorteil sein, wenn gleichzeitig mit der digitalen Transformation der Mitarbeiterstand reduziert werden kann. Weil Personalkosten geringer werden.“²²²

Bezogen auf die Nachteile, die mit der Digitalisierung eines Prozesses entstehen erzählten die Experten, dass beispielsweise die Gefahr besteht, dass Bürger, die mit den Digitalisierungsanwendungen nicht umgehen können, verloren gehen könnten. Ein weiterer Nachteil könnte sein, dass Führungskräfte Schwierigkeiten haben könnten, was die Übersichtlichkeit eines elektronischen Akts betrifft. Außerdem kann eine höhere Wartungsintensität der IT-Programme entstehen, das auch mit erhöhten Kosten verbunden ist. Ein Experte berichtete von jener Gefahr, dass den Mitarbeitern notwendige Vorbildungen fehlen könnten. Die Personalanforderungen erhöhen sich und somit kommt es zu höheren Personalkosten. Darum ist es wichtig, dass auf die Menschen geachtet wird und man ihnen eine Perspektive bietet, damit die Angst vor der Digitalisierung verloren geht.

„[...] eine Gefahr gibt es [...] nämlich Leute, die wir verlieren. Und wir dürfen niemanden verlieren. [...] wir lassen niemanden zurück. Wir müssen schauen, die Leute unsere Bürger zu servicieren, auch wenn sie keinen Internetzugang haben. Wir müssen also immer wieder schauen, dass wir für die Bürger, die nicht mit diesem Digitalisierungsanwendungen umgehen können, dass wir die nicht verlieren.“²²³

„Ich denke für Führungskräfte ist es schwieriger. Man hat den Überblick in einem Papierakt einfach mehr. Also ich denke, dass man zumindest am Anfang nicht so den guten Überblick als Führungskraft hat. Ich denke Führungskräfte finden sich im ELAK oft nicht so gut zurecht.“²²⁴

„Ein Nachteil kann eine höhere Wartungsintensität sein. Digitalisierung bedeutet IT-Systeme. IT-Systeme bedürfen einer Wartung. Es kann sein, dass bedingt der notwendigen Wartungen Kosten anfallen. Der Kostenaspekt.“²²⁵

²²² Experteninterview E4, Interview am 19.02.2021.

²²³ Experteninterview E1, Interview am 10.02.2021.

²²⁴ Experteninterview E2, Interview am 15.02.2021.

²²⁵ Experteninterview E3, Interview am 18.02.2021.

„Wenn jemand diese Skills nicht hat und diese wahrscheinlich nicht so rasch bekommen und erwerben kann, weil die notwendige Vorbildung fehlt. [...] Wir müssen sie ersetzen aber mit Menschen mit anderen Skills. Das ist ein soziales Problem, auf das wir zusteuern. Aber nicht nur wir, sondern die gesamte Gesellschaft, weil die Skills andere sind.“²²⁶

Veränderung des Arbeitsaufwands

Zum einen wurde berichtet, dass der Arbeitsaufwand vor allem am Beginn des Prozesses verringert werden konnte, da die Transportzeit verkürzt wurde. Zum anderen wurde auch berichtet, dass sich der Arbeitsaufwand verlagert, da ein Shifting erfolgt und somit Tätigkeiten, die bisher nicht möglich waren, nun bearbeitet werden können, da andere Arbeitsschritte rascher möglich sind.

„Naja der Arbeitsaufwand verringert sich, in dem Sinn, dass sich die Transportzeiten am Anfang verringert haben. [...] All diese Dinge funktionieren ja auch jetzt elektronisch. Und ja jede Mail geht wahnsinnig schnell.“²²⁷

„Es kommen dann oft Zusatzarbeiten dazu. [...] Die Arbeiten verlagern sich. Die inhaltliche Arbeit ist ja aber trotzdem dasselbe.“²²⁸

„Der Arbeitsaufwand hat sich definitiv verlagert. [...] weg vom Sachbearbeiter in den Prozess eher in die IT und Administration.“²²⁹

„[...] es passiert ein Shifting und es passiert ein füllen von Löchern. Etwas was wir bisher nicht gemacht haben können wir plötzlich tun, weil was anderes schneller geht.“²³⁰

Bezogen auf den Bürger konnte der Prozess verkürzt werden. Es erfolgte eine Serviceverbesserung für Bürger und Mitarbeiter und der Prozess konnte transparenter gestaltet werden.

„[...] das hat sich schon um einiges verkürzt. [...] wir haben ein Aktentracking und da kann der Bürger dann auch nachsehen wie steht mein Verfahren.“²³¹

„Aber in der Mehrzahl der Fälle denke ich schon, ist es nicht nur eine Serviceverbesserung für den Kunden oder für den Bürger, sondern wohl auch für den Mitarbeiter.“²³²

²²⁶ Experteninterview E4, Interview am 19.02.2021.

²²⁷ Experteninterview E1, Interview am 10.02.2021.

²²⁸ Experteninterview E2, Interview am 15.02.2021.

²²⁹ Experteninterview E3, Interview am 18.02.2021.

²³⁰ Experteninterview E4, Interview am 19.02.2021.

²³¹ Experteninterview E2, Interview am 15.02.2021.

²³² Experteninterview E5, Interview am 15.03.2021.

Die größten Herausforderungen

Rückblickend berichteten die Experten, was die größte Herausforderung in Bezug auf die Digitalisierung von Prozessen die Überzeugungskraft, die geleistet werden musste, damit auch alle Prozessbeteiligten mit ins Boot geholt werden können und dass der digitale Prozess von den Benutzern akzeptiert und auch angewendet wird.

„Ja die Überzeugungskraft. Am Anfang natürlich, dass das Sinn macht. Aber das ist bei allen Innovationen.“²³³

„Die Mitarbeiter. [...] die Mitarbeiter ins Boot zu holen [...]“²³⁴

„[...] die Prozessbeteiligten ins Boot zu holen. Und da meine ich jetzt auf der einen Seite die Mitarbeiter und auf der anderen Seite aber auch, wenn es ein nach außen gerichteter Prozess ist die Bürger, dass es dann auch umfangreich genutzt wird.“²³⁵

„Ich nehme an die größte Herausforderung ist in der Tat die Akzeptanz der Benutzer herzustellen.“²³⁶

6.2.3. Digitalisierung von Förderungen

Als dritter und letzter Themenblock wurden die Experten zur Digitalisierung im Förderbereich befragt. Hierzu wurden die Experten befragt, ob diese bereits Erfahrungen mit der Digitalisierung im Bereich Förderwesen und mit Plattformsystemen sammeln konnten.

Erfahrungen mit der Digitalisierung im Bereich Förderwesen

Drei von sechs Befragten konnten im Bereich Digitalisierung von Förderungen Erfahrungen vorweisen. Eine Person konnte von der Erfahrung mit CRM-Systemen berichten. Vorteile dieser Anwendung sind, dass mehrere Arbeitsbereiche erstellt werden können, wie zum Beispiel im Förderbereich der Förderwerber, der Förderakt und die Förderfälle. Der Förderakt wird einem Förderwerber zugeteilt und Förderfälle werden im Förderakt erstellt. Der Förderakt ist somit die Aktenhülle in dem sich die einzelnen Förderfälle befinden. Nachteile des CRM-Systems sind, dass kein eigener Genehmigungsworkflow erstellt werden kann. Hierzu wird der ELAK benötigt. Weitere Personen berichteten davon, dass sie bereits eine ganze Reihe an Anwendungen genutzt haben, die die elektronische Förderabwicklung ermöglichen.

²³³ Experteninterview E1, Interview am 10.02.2021.

²³⁴ Experteninterview E2, Interview am 15.02.2021.

²³⁵ Experteninterview E3, Interview am 18.02.2021.

²³⁶ Experteninterview E5, Interview am 15.03.2021.

„Also erstens einmal haben wir mehrere Arbeitsbereiche. Einer davon sind die Förderwerber. Ziel ist es, dass jeder Förderwerber auch nur einmal erfasst ist in dieser Anwendung. Dem Förderwerber kann ich dann Förderakten zuordnen. Das ist die nächste Ebene. Und der dritte Arbeitsbereich sind dann die Förderfälle. Also Förderfälle sind dann mit dem Förderakt zusammengefasst. Das muss man sich so vorstellen, dass man bei unseren Förderrichtlinien zwischen Projekt- und Basisförderungen unterscheidet. Der Verein wird mal angelegt als Förderwerber. Dann mach ich in meiner Abteilung einen Akt, der heißt Basisförderung für diesen Förderwerber und kann dann für jedes Jahr einen Förderfall anlegen. Und dann kann ich auch noch parallel, wenn es sich um denselben Förderwerber handelt einen Förderfall für Projektförderungen anlegen. [...] der Förderakt ist die Aktenhülle und darunter gibt es dann die einzelnen Förderfälle. Was das CRM-System nicht hat, das sind Genehmigungsworkflows. Der eigentliche Export von der Förderanwendung in ELAK geht auf Knopfdruck. Das zurück zum Einspielen, dafür muss man umblättern.“²³⁷

„Wir haben eine ganze Reihe an Anwendungen, wo für die insbesondere auch Corona bedingt immer wieder neue Förderungen dazu kommen. Wirtschaftsförderungen genauso wie jetzt Individualförderungen.“²³⁸

„Also wir haben eine Software gehabt für die Online-Antragstellung ja. [...] der Antrag ist in den ELAK gekommen und dann hat es eine eigens programmierte Fachanwendung gegeben. [...] da sind zum Beispiel die Berechnungen durchgeführt worden. [...] da ist tatsächlich ausgerechnet worden, wieviel bekommt der dann an Förderung. Und dann ist es wieder in ELAK zurückgespielt worden und dann ist der Bescheid erstellt worden.“²³⁹

Erfahrungen mit Plattformsystemen und Portalanwendungen

Fünf von sechs Experten berichteten von Erfahrungen mit Plattformsystemen. Es wurden, zum Beispiel mit der E-Government-Plattform, Erfahrungen gemacht. Diese Daten werden direkt von der Plattform in das CRM-System gespielt. Vorteile von Plattformen sind, dass diese multiplizierbar sind und die Wartung zentral erfolgt. Eine Plattform ermöglicht allen Usern und Stakeholdern eine kooperative Arbeitsweise. Bei Plattformen ist die Integration von Registern besonders wichtig. Weiters müssen Plattformen ermöglichen, dass Dokumente erstellt werden können und darin elektronisch signiert werden kann.

²³⁷ Experteninterview E2, Interview am 15.02.2021.

²³⁸ Experteninterview E5, Interview am 15.03.2021.

²³⁹ Experteninterview E6, Interview am 28.04.2021.

„Ja die E-Government-Plattform verwenden wir. [...] die Daten werden eben von der E-Government-Plattform eingespielt.“²⁴⁰

„Plattformen grundsätzlich haben den großen Vorteil, dass sie multiplizierbar sind. [...] Die Wartung erfolgt zentral.“²⁴¹

„Eine Plattform ermöglicht allen Stakeholdern kooperative Arbeit. [...] dass Integration das Thema ist und zwar massivste Integration von vorne herein nämlich ZMR-Integration, Firmenbuch-Integration, [...]. Die Plattform muss Dokumente erstellen und signieren können. Die Plattform muss Dokumente zur Verfügung stellen, für eine elektronische Genehmigung im internen Prozess. Das ist das Thema. [...] das was eine Plattform können muss, um den Namen „Plattform“ gerecht zu werden.“²⁴²

Weitere Aspekte

Abschließend wurden die Experten noch nach Aspekten gefragt, die im Rahmen des Interviews noch nicht angesprochen wurden. Im Zuge dessen wurden Zukunftsthemen genannt, wie die Künstliche Intelligenz und Algorithmen, die eine große Prozessunterstützung ermöglichen. Als weiterer Punkt wurde erwähnt, dass in der Bevölkerung das Wissen zu elektronischen Tools, wie zum Beispiel die Handy-Signatur oder die Elektronische Zustellung, noch nicht ausreichend verbreitet ist. Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung benötigen persönlichen Mut, Geduld und ein gewisses Maß an Zähigkeit, da die öffentliche Verwaltung den Bürgern Stabilität bieten muss.

„Naja wir sind jetzt schon einen Schritt weiter bei der künstlichen Intelligenz. Wir fangen [...] schön langsam damit an, dass wir den Bürgern Services bieten [...] der Mensch muss im Mittelpunkt stehen und nicht die Technik.“²⁴³

„[...] mir ist aufgefallen, dass die Verbreitung in der Bevölkerung wie zum Beispiel die Handy-Signatur oder der Zustellservice. [...] da gibt es wirklich noch viel Luft nach oben.“²⁴⁴

²⁴⁰ Experteninterview E2, Interview am 15.02.2021.

²⁴¹ Experteninterview E3, Interview am 18.02.2021.

²⁴² Experteninterview E5, Interview am 15.03.2021.

²⁴³ Experteninterview E1, Interview am 10.02.2021.

²⁴⁴ Experteninterview E2, Interview am 15.02.2021.

„[...] um in den gegebenen Rahmenbedingungen weiterzukommen, ist ein gesundes Maß an Geduld notwendig und eben nicht Verzweiflung. [...] weil das ein langsamer mühsamer Prozess ist [...] muss Sie [die öffentliche Verwaltung] für die Bürger ein gutes Maß an Stabilität bieten.“²⁴⁵

6.2.4. Zusammenfassung und Fazit

Durch die Befragung der Experten, konnten bezogen auf die Digitalisierung von Prozessen in der öffentlichen Verwaltung, viele wichtige Aspekte gesammelt werden. Es hat sich herauskristallisiert, dass es sich bei der Digitalisierung mittlerweile um eine entstandene Notwendigkeit handelt, die zudem auf die technische Entwicklung zurückzuführen ist. Aber auch Innovation, Effizienzsteigerung und Ressourceneinsparungen sind Anlässe, warum Prozesse digitalisiert werden sollten.

Damit die Digitalisierung eines Prozesses gelingt, müssen alle Beteiligten grundsätzlich bereit dazu sein, sich auf eine Veränderung einzulassen. Vorgaben der EU müssen bei der Umstellung berücksichtigt werden und es muss eine digitale Bearbeitung ohne Medienbruch ermöglicht werden.

Wenn Prozesse digitalisiert werden, müssen Mitarbeiter und Bürger darauf vorbereitet werden. Damit diese Vorbereitung in Bezug auf die Mitarbeiter gelingt, müssen Maßnahmen gesetzt werden, damit diese über den Vorgang ausreichend informiert werden. Werden die Mitarbeiter in den Umstellungsprozess miteinbezogen, können diese leichter für die Thematik gewonnen und motiviert werden. Es muss ein gewisses Grundwissen, bezogen auf die Digitalisierung eines Prozesses, bei den Mitarbeitern aufgebaut werden. Es ist essenziell die Mitarbeiter in die Prozessadaptierung miteinzubeziehen. Bürger können auf die Digitalisierung vorbereitet werden, indem sie auf den elektronischen Amtsweg aufmerksam gemacht werden. Bei der Entwicklung einer Online-Anwendung ist besonders auf die Usability zu achten. Der digitale Prozess muss für den Bürger so einfach wie möglich gestaltet werden.

Im Regelfall verändert sich bei der Digitalisierung eines Prozesses die Eingangs- und Ausgangsdienstleistung, als auch die finanztechnische Abwicklung. Der digitale Prozess ist für die Mitarbeiter als auch für die Bürger bequemer zu bearbeiten. Prozesse sollen nicht eins zu eins digitalisiert werden. Zu Beginn eines Umstellungsprozesses hat es sich bewährt, den tatsächlichen Ist-Prozess zu analysieren und das Digitalisierungspotenzial zu erheben.

Die Digitalisierung eines Prozesses wird von Vor- und Nachteilen begleitet. Vorteile sind, dass Ressourcen geschont werden. Sie ermöglicht eine bessere Aktendokumentation,

²⁴⁵ Experteninterview E4, Interview am 19.02.2021.

Kostenersparnis, Arbeitersparnis, mehr Transparenz und es wird an Effizienz gewonnen. Nachteile sind, dass die Gefahr besteht, dass Bürger, die nicht so gut mit der Digitalisierungsanwendung zurechtkommen, verloren gehen könnten. Dies muss unbedingt vermieden werden, weshalb die Benutzerfreundlichkeit eine wichtige Rolle spielt. Die Angst der Mitarbeiter muss ernst genommen werden und es soll ihnen eine Perspektive geboten werden.

Digitalisierung ist außerdem mit Herausforderungen verbunden. Eine der größten Herausforderungen ist, dass all jene Personen, die von der Digitalisierung betroffen sind von den Vorteilen überzeugt werden und diese mit ins Boot geholt werden. Dies ermöglicht, dass der digitale Prozess von den Benutzern akzeptiert und somit auch angewendet wird.

Um die gewonnenen Ansichten der Experten nun auf die Praxis umzulegen, wird in weiterer Folge im Zuge dieser Bachelorarbeit eine Soll-Ist-Analyse eines Prozesses im Bereich des Förderwesens im Detail dargestellt.

7. Digitalisierung eines Prozesses im Bereich Förderwesen

Es wurden nun diverse Digitale Agenden und Programme in der öffentlichen Verwaltung in Österreich und einige Portale und Plattformen vorgestellt und untereinander verglichen. In weiterer Folge wurde die empirische Datenerhebung dargestellt. Diese hat ebenfalls Aspekte aufgezeigt, die für die Digitalisierung eines Förderprozesses relevant sind. Nun soll auf die Digitalisierung eines Prozesses im Bereich des Förderwesens im Detail eingegangen werden. Zu Beginn werden in diesem Kapitel ein paar Gesichtspunkte für die Prozessgestaltung und die Prozessoptimierung beleuchtet. Im Anschluss wird eine Prozessanalyse durchgeführt, die in Form eines Flussdiagramms der Ist-Analyse dargestellt wurde. Anhand des Ist-Prozesses und der erforschten Aspekte, die für die Digitalisierung eines Prozesses relevant sind, wird ein optimierter Soll-Prozess dargestellt.

7.1. Prozessgestaltung und Prozessoptimierung

Damit im Prozessmanagement zielführend vorgegangen werden kann, bietet sich als wesentliches Instrument der Problemlösungszyklus (PLZ) an. Anhand dieses Zyklus können problem- und zielorientierte Veränderungsprozesse gestaltet werden. Indem der PLZ angewendet wird, können Probleme induziert, visualisiert und dokumentiert werden. In einem weiteren Schritt kann eine Lösungsstrategie entwickelt werden, die umgesetzt und evaluiert werden kann. Diese Vorgehensweise ist auch der *Abbildung 28* zu entnehmen. Im Zuge des PLZ wird zu Beginn die Ist-Situation identifiziert. Weiters erfolgt die Entwicklung der Soll-

Situation, die die Basis einer möglichen Umsetzungsstrategie ermöglicht. Wurde die Soll-Situation in einer Umsetzungsphase finalisiert, erfolgt die Evaluation der neuen Situation, die im Folgenden die neue Ist-Situation skizziert.²⁴⁶

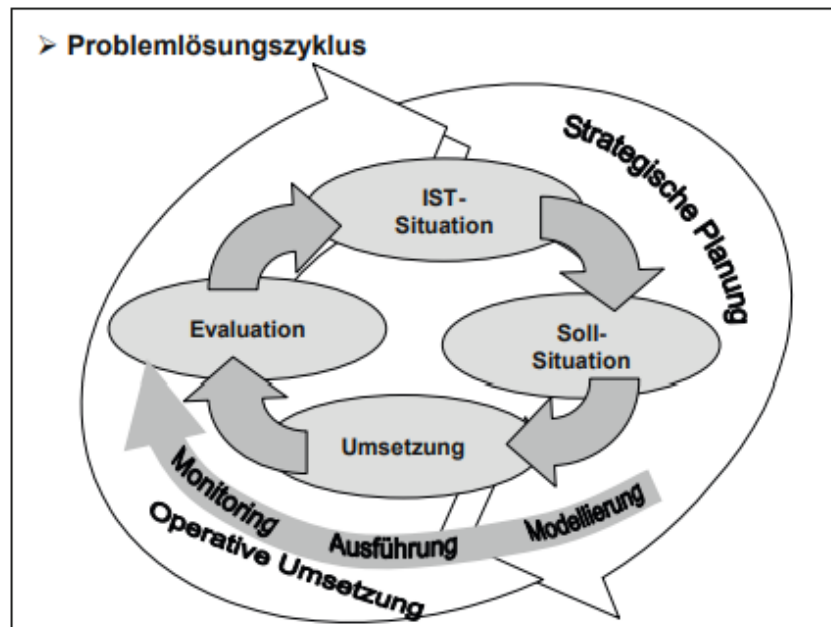


Abbildung 28 - Problemlösungszyklus²⁴⁷

Indem aktuelle und zukünftige Prozesse analysiert, modelliert und simuliert werden, ist es wichtig, dass im Zuge eines Problemlösungsverfahrens eine umfassende Aufzeichnung und Darstellung der Prozesse erfolgt. Dies ist deshalb so relevant, da anhand der aufgezeichneten Abläufe relevante Ressourcen, Prozessbeteiligte, Entscheidungen und Einflussfaktoren transparent und übersichtlich abgebildet werden. Prozessschritte können auf Basis der detaillierten und transparenten Aufzeichnung verbessert werden, die nach der Optimierung den Soll-Prozess darstellen. Es können Schwachstellen und Verbesserungspotentiale ausgeforscht werden, indem ein Prozess analysiert und simuliert wird.²⁴⁸

Damit die Probleme des derzeitigen Ist-Prozesses ausgeforscht werden können, wird in den folgenden Unterkapiteln der Ist-Prozess im Detail beschrieben und analysiert. Folglich wird ein möglicher Soll-Prozess skizziert und erläutert.

7.2. Soll-Ist-Vergleich des Prozesses

In den folgenden Unterkapiteln wird ein Ist-Prozess der Förderabwicklung im Magistrat Linz, Geschäftsbereich Finanzen und Wirtschaft, Abteilung Controlling und Subventionen

²⁴⁶ Vgl. Kriegel, S. 246.

²⁴⁷ Abb. entnommen aus: Kriegel (2012), S. 246.

²⁴⁸ Vgl. Kriegel (2012), S. 246f.

aufgezeichnet und analysiert. In einem weiteren Schritt wird der Ist-Prozess einem Soll-Prozess gegenübergestellt. Das mögliche Digitalisierungspotential wird auf Basis der Forschungsergebnisse anhand einer Prozessdarstellung dargestellt.

Für die Visualisierung der Prozesse wurde ein Flussdiagramm ausgewählt. Der Prozess wird anschließend detailliert beschrieben.

7.2.1. Ist-Prozess Förderabwicklung

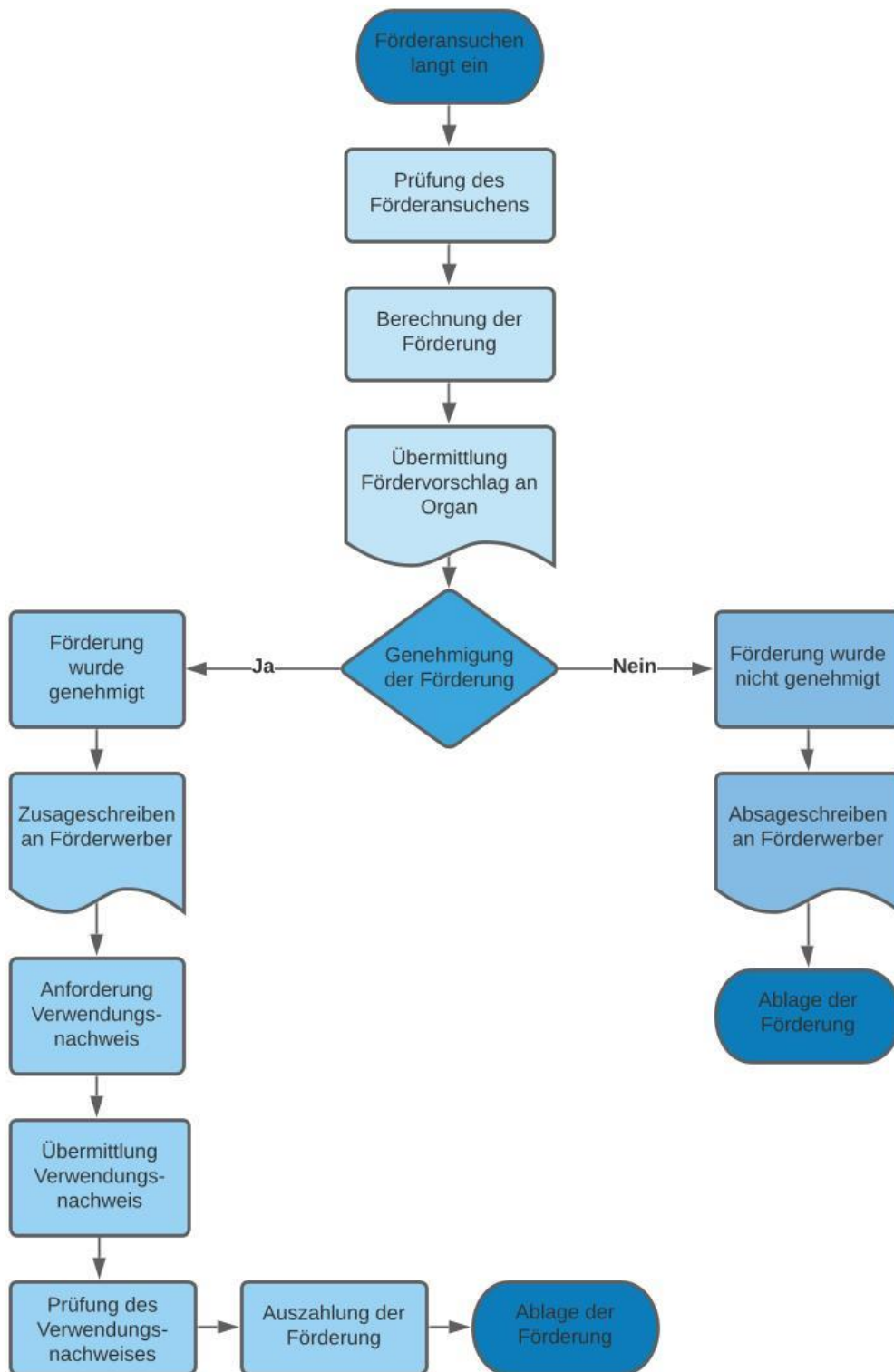


Abbildung 29 - Ist-Prozess Förderungen²⁴⁹

²⁴⁹ Eigene Darstellung (2021).

Beschreibung des Ist-Prozesses

Schritt 1: Förderungsansuchen langt per E-Mail oder postalisch in der Förderungsstelle ein.

Schritt 2: Das Förderungsansuchen wird auf Vollständigkeit geprüft und in der Förderdatenbank eingetragen. Gegebenenfalls werden noch fehlende Unterlagen beim Förderwerber urgiert.

Schritt 3: Sind die Unterlagen des Förderungsansuchens vollständig, wird die Förderhöhe berechnet. Die Berechnung der Förderhöhe unterscheidet sich je nach Förderart anhand unterschiedlicher Kriterien und Schwerpunktsetzungen.

Schritt 4: Wurde die Höhe der Förderung berechnet und als Aktenvermerk verschriftlicht, wird dieser nach Rücksprache und Unterzeichnung durch die Abteilungsleitung und die Geschäftsbereichsdirektion als Fördervorschlag dem zuständigen Organ per E-Mail oder per internem Postweg übermittelt.

Schritt 5: Das zuständige Organ entscheidet über die Genehmigung der Förderung und schickt die Entscheidung über die Genehmigung per E-Mail oder per internem Postweg zurück an die Förderungsstelle.

Schritt 6:

- Genehmigung „*Nein*“: Für den Fall, dass die Förderung nicht genehmigt wurde, wird von der Förderabteilung ein Absageschreiben angefertigt, das folglich dem Förderwerber per Post übermittelt wird. Der Förderfall wird in der Förderdatenbank abgeschlossen und im Anschluss wird der Förderakt in einem Papier-Ordner unter einer laufenden Nummer, die die Förderdatenbank vergibt, abgelegt.
- Genehmigung „*Ja*“: Wurde die Förderung vom zuständigen Referenten genehmigt, wird dem Förderwerber ein Zusageschreiben per E-Mail übermittelt. Das Zusageschreiben enthält die Information über die Förderhöhe.

Schritt 7: Damit die Förderung ausbezahlt werden kann, muss vom Förderwerber ein Verwendungsnachweis an die Förderungsstelle übermittelt werden. Dieser Verwendungsnachweis wird mit einer gesetzten Frist von der Förderungsstelle beim Förderwerber per E-Mail angefordert. Die Übermittlung des Verwendungsnachweises durch den Förderwerber erfolgt per E-Mail oder postalisch.

Schritt 8: Wurde der Verwendungsnachweis vom Förderwerber an die Förderungsstelle übermittelt, müssen gegebenenfalls die Belege, wenn sie per E-Mail übermittelt wurden, für die Überprüfung ausgedruckt werden. Falls der Verwendungsnachweis postalisch übermittelt

wurde und es sich um Originalbelege handelt, müssen diese von der Förderungsstelle kopiert werden. Die Kopien werden dem Förderakt beigelegt. Folglich wird der Verwendungsnachweis auf Vollständigkeit und Richtigkeit geprüft. Sollte der Verwendungsnachweis nach Prüfung nicht in Ordnung sein, werden durch die Förderungsstelle beim Förderwerber die fehlenden Unterlagen urgiert.

Schritt 9: Wurde der Verwendungsnachweis auf Vollständigkeit und Richtigkeit durch die Förderungsstelle geprüft, wird die Förderung maximal in jener Höhe über die Förderdatenbank ausbezahlt, die durch das zuständige Organ genehmigt wurde.

Schritt 10: Wurde die Förderung gänzlich ausbezahlt wird der Förderfall in der Förderdatenbank abgeschlossen. Der Förderakt wird unter einer laufenden Nummer, die die Förderdatenbank vergibt in einem Papier-Ordner abgelegt.

Diese Prozessdokumentation ist auch dem Flussdiagramm in der *Abbildung 29* zu entnehmen. Im folgenden Unterkapitel wird nun ein möglicher Soll-Prozess dargestellt und beschrieben. Der Soll-Prozess wurde unter Berücksichtigung der Forschungsergebnisse erstellt.

7.2.2. Soll-Prozess Förderabwicklung

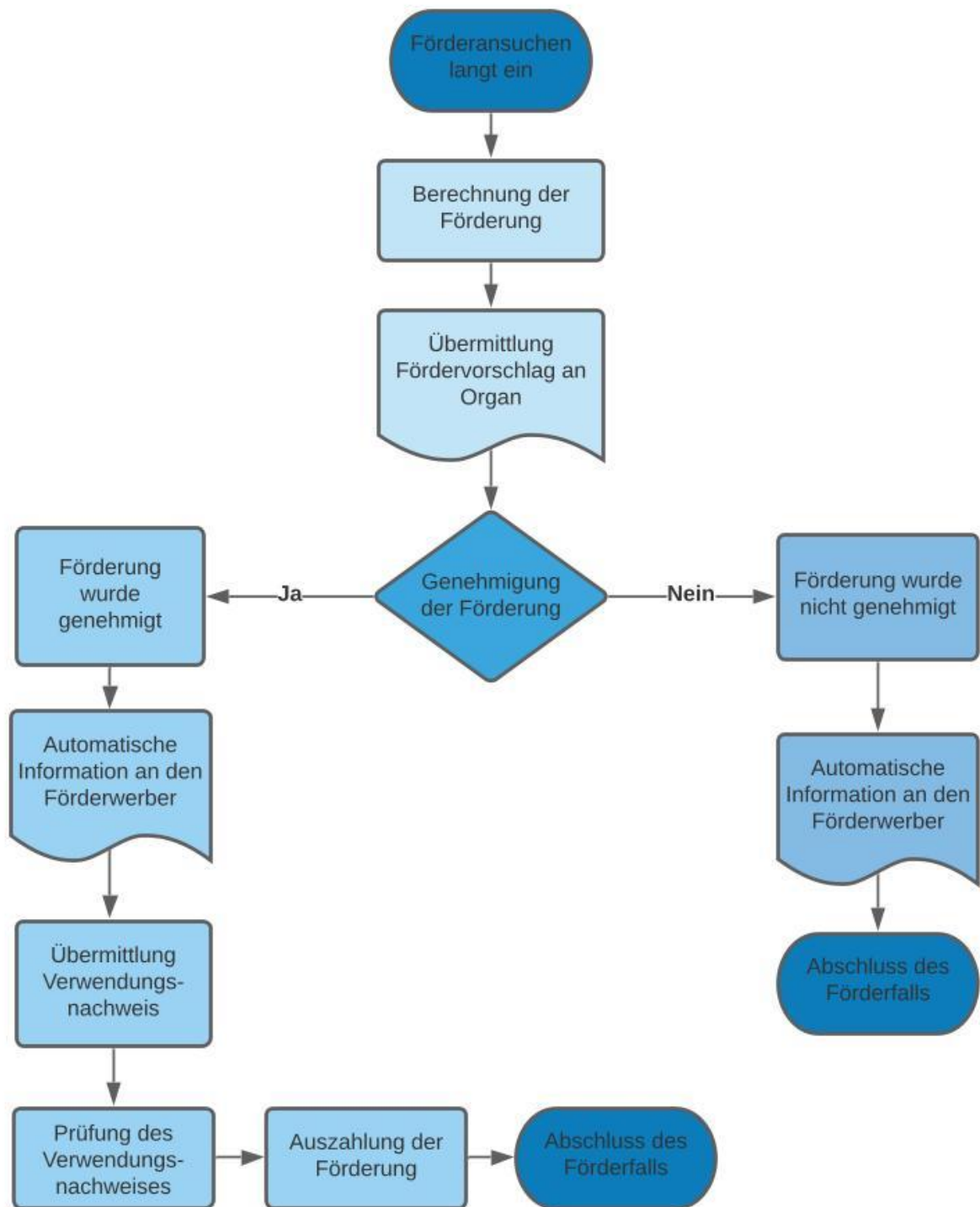


Abbildung 30 - Soll-Prozess Förderungen²⁵⁰

²⁵⁰ Eigene Darstellung (2021).

Beschreibung des Soll-Prozesses

Schritt 1: Das Förderungsansuchen langt über eine E-Government-Plattform im Förderprogramm, auf die die Förderungsstelle Zugriff hat, ein. Das Förderungsansuchen ist in der Regel vollständig, da die E-Government-Plattform dafür sorgt, dass ein unvollständiges Förderungsansuchen nicht eingereicht werden kann.

Schritt 2: Da das Förderformular bereits vollständig ist und alle benötigten Unterlagen dem Online-Formular beigelegt wurden, erfolgt anschließend auf Basis der Förderrichtlinien automatisch im Förderprogramm die Berechnung der Förderhöhe.

Schritt 3: Das Förderprogramm erstellt selbstständig den Aktenvermerk mit dem Fördervorschlag, den das System berechnet hat. Dieser Fördervorschlag wird anhand eines ELAK an die Abteilungsleitung und die Geschäftsbereichsdirektion zum Unterschreiben übermittelt. Anschließend erfolgt via ELAK die Übermittlung des Fördervorschlags an das zuständige Organ zur Genehmigung.

Schritt 4: Das zuständige Organ entscheidet über die Genehmigung der Förderung. Die Entscheidung der Genehmigung wird mittels einer Benachrichtigung im ELAK an die Förderungsstelle zurückgeschickt.

Schritt 5:

- Genehmigung „Nein“: Das Förderprogramm erkennt automatisch, dass die Förderung nicht genehmigt wurde und erstellt ein Absageschreiben. Dieses Absageschreiben wird über die E-Government-Plattform dem Förderwerber übermittelt. Es erfolgt eine Dokumentation im Förderprogramm und im ELAK, dass der Förderfall abgeschlossen wurde.
- Genehmigung „Ja“: Das Förderprogramm erkennt automatisch, dass die Förderung genehmigt wurde und erstellt ein Zugeschreiben, welches über die E-Government-Plattform an den Förderwerber übermittelt wird.

Schritt 6: Anhand des Förderprogramms und der E-Government-Plattform wird der Förderwerber aufgefordert, dass der Verwendungsnachweis für die Förderung übermittelt werden soll.

Schritt 7: Der Förderwerber hat den Verwendungsnachweis über die E-Government-Plattform eingereicht. Der Verwendungsnachweis wird elektronisch von der Förderungsstelle im Förderprogramm auf Vollständigkeit und Richtigkeit überprüft. Gegebenenfalls werden durch die E-Government-Plattform Unterlagen beim Förderwerber nachgefordert.

Schritt 8: Ist der Verwendungsnachweis in Ordnung, wird die Förderung über das Förderprogramm in Höhe der maximal zugesagten Förderhöhe, die durch das zuständige Organ genehmigt wurde, ausbezahlt. Im Anschluss kann die Förderung im Förderprogramm abgeschlossen werden.

7.2.3. Gegenüberstellung Soll-Ist-Prozess

Wird nun der Ist-Prozess mit dem möglichen Soll-Prozess verglichen sind einige Änderungen und Verbesserungen erkennbar.

Im Ist-Prozess erfolgen noch viele Schritte per E-Mail oder postalisch wie eben die Einreichung des Förderformulars durch den Förderwerber an die Förderungsstelle. Der Verwendungsnachweis wird ebenfalls teilweise noch postalisch oder per E-Mail durch den Förderwerber an die Förderungsstelle übermittelt. Ein weiterer unvorteilhafter Schritt im Ist-Prozess ist, dass der Verwendungsnachweis durch die Förderungsstelle oft noch ausgedruckt wird. Im Ist-Prozess wird noch mit keinem ELAK gearbeitet, weshalb das digitale und systematische Ablegen von Förderunterlagen nicht möglich ist und es somit noch Papier-Akten gibt.

Betrachtet man nun den Soll-Prozess ist zu erkennen, dass dieser als Ganzes digital abläuft. Vom Einlangen bis zum Abschluss des Förderungsansuchens erfolgt der mögliche Soll-Prozess digital und ohne Medienbruch, der in *Kapitel 4.4.3.* beschrieben wird. Bereits zu Beginn wird der Förderantrag anhand der E-Government-Plattform vom Förderwerber eingereicht. Da das Einreichen des Förderantrags ohne die erforderlichen Beilagen nicht möglich ist, müssen seitens der Förderungsstelle kaum noch Unterlagen nachgurgiert werden, weshalb die Bearbeitung der Förderanträge rascher erfolgen kann, da der Förderantrag im Regelfall sofort nach einlangen bearbeitet werden kann. Die Förderhöhe wird vom Förderprogramm berechnet. Somit kann eine Transparenz der Förderhöhen gewährleistet werden, da eine Berechnung je Förderart systematisch hinterlegt ist. Zeitersparnis bietet auch das Erstellen der Aktenvermerke, die vom Förderprogramm automatisch erstellt werden und im Anschluss für die Genehmigung der Förderung in den ELAK gespielt werden. Da die Förderung durch die Abteilungsleitung und die Geschäftsbereichsdirektion mittels ELAK unterzeichnet wird, und im Anschluss durch das zuständige Organ genehmigt wird, erfolgt auch hier eine durchgängige Anwendung vom ELAK. Die Erstellung des Zusage- bzw. Absageschreibens erfolgt automatisch. Gleichzeitig erfolgt die Aufforderung zur Vorlage des Verwendungsnachweises. Die Förderabwicklung erfolgt in diesem Prozessschritt rascher als im bisherigen Ist-Prozess. Da der Förderakt künftig im ELAK einsehbar ist, ist kein aufwendiges Suchen von Akten mehr notwendig und es kann gegebenenfalls durch die Förderungsstelle dem Förderwerber eine schnellere Auskunft erteilt werden.

Wird nun im Förderprozess noch auf Usability geachtet, die in *Kapitel 4.4.1.* beschrieben wird, ist es für den Förderwerber hilfreich, wenn dieser anhand der E-Government-Plattform den Status des Förderungsansuchens abfragen kann, wie in *Kapitel 5.2.2.* kurz erläutert. Auch dieses Service bietet eine transparente Bearbeitung von Förderungen.

7.2.4. Beschreibung Soll-Prozess in der Praxis

Als nächstes wird ein fiktiver Soll-Prozess einer Förderung in der Praxis anhand des Schwerpunktprogramms „Linz fördert Wissenschaft“ erklärt.²⁵¹ Der fiktive Soll-Prozess wurde unter Berücksichtigung der Forschungsergebnisse erstellt.

Damit ein Förderungsansuchen vom Förderwerber ausgefüllt werden kann, muss sich dieser zuerst auf einem Portal anmelden. Anhand des Portals kann der Förderstatus der eingereichten Förderung jederzeit selbstständig vom Förderwerber überprüft werden. Im Portal wird durch ein Förderprogramm nach jedem Prozessschritt, der Status der Förderung dokumentiert und automatisch aktualisiert.

Zu Beginn des Prozesses wird vom Förderwerber das Förderungsansuchen über die E-Government-Plattform der Stadt Linz elektronisch ausgefüllt. Sobald alle Daten ausgefüllt wurden, müssen vom Förderwerber die erforderlichen Unterlagen, die für die Förderungsbearbeitung von der Förderungsstelle benötigt werden über die E-Government-Plattform hochgeladen werden. Als nächstes kann das Förderungsansuchen mit der Handy-Signatur unterschrieben werden oder es wird ein Lichtbildausweis (Führerschein, Reisepass, Personalausweis, etc.) zum Förderungsansuchen hochgeladen, womit die Identität des Förderwerbers überprüft werden kann. Nachdem das Förderungsansuchen über die E-Government-Plattform vom Förderwerber abgesendet wurde, bekommt dieser eine automatische Nachricht, dass das Förderungsansuchen in der Förderungsstelle eingelangt ist.

Das Förderungsansuchen langt in der Förderungsstelle über die E-Government-Plattform im elektronischen Förderprogramm ein. Da der Förderwerber bereits alle Daten im Förderungsansuchen eingetragen hat, können diese vom Sachbearbeiter für das Anlegen des Förderfalls im Förderprogramm verwendet werden. Beim Förderwerber müssen keine Unterlagen mehr durch die Förderstelle nachurgiert werden. Alle Unterlagen wurden im Zuge des Förderungsansuchens über die E-Government-Plattform hochgeladen, da ansonsten das Abschicken des Förderungsansuchen nicht möglich wäre. Nachdem ein Förderfall im Förderprogramm angelegt wurde, erfolgt die Berechnung der Förderung anhand einer Programmierung automatisch.

²⁵¹ Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021f)

Das Förderprogramm erstellt den Antrag, mit dem die Förderung dem zuständigen Organ vorgeschlagen wird, selbstständig und füllt diesen, anhand der bereits erfassten Daten automatisch aus. Mit einem Klick wird der erstellte Antrag in den ELAK gespielt. Nun beginnt der Unterschriftenweg des Antrags. Der ELAK ermöglicht eine elektronische Unterzeichnung aller Personen, die für den Unterschriftenweg erforderlich sind. Sobald alle beteiligten Personen den Antrag an das Organ elektronisch unterzeichnet haben, erfolgt via ELAK die Übermittlung des Antrags an das zuständige Organ zur Genehmigung.

Infolgedessen entscheidet das zuständige Organ über die Genehmigung der Förderung. Diese Entscheidung wird mittels einer Benachrichtigung im ELAK an die Förderungsstelle retourneschickt.

Die Entscheidung des Organs wird mittels „Knopfdruck“ wieder zurück in das Förderprogramm gespielt. Das System erkennt, ob die Förderung genehmigt wurde oder nicht. Im Fall, dass die Förderung nicht genehmigt wurde, erfolgt ein automatisches Absageschreiben über das Förderprogramm an den Förderwerber. Dieses Absageschreiben langt im Portal der Stadt Linz ein und der Förderwerber wird via E-Mail informiert, dass ein neues Dokument im Portal auf ihn wartet. Darauffolgend wird die Förderung im Förderprogramm mit einem Mausklick abgeschlossen. Im Fall, dass die Förderung genehmigt wurde, wird für den Förderwerber automatisch ein Zusageschreiben erstellt. Dieses wird wie beim Absageschreiben dem Förderwerber über das Portal der Stadt Linz zugestellt. Gleichzeitig erfolgt hier die Anforderung des Verwendungsnachweises. Der Förderwerber wird auch hier per E-Mail darüber informiert, dass ein neues Dokument im Portal für ihn eingelangt ist.

Auch die Übermittlung des Verwendungsnachweises durch den Förderwerber an die Förderungsstelle erfolgt mittels E-Government-Plattform. Sobald der Verwendungsnachweis in der Förderungsstelle über die E-Government-Plattform im Förderprogramm eingelangt ist, wird dieser vom Sachbearbeiter überprüft. Gegebenenfalls werden Unterlagen nachgefordert. Auch die Nachforderung von Unterlagen erfolgt über das Portal und über die Benachrichtigungsfunktion. Wurde der Verwendungsnachweis von der Förderungsstelle als in Ordnung befunden, wird die Förderung im Förderprogramm angewiesen. Das Förderprogramm bietet somit nicht nur eine Schnittstelle mit dem ELAK, dem Portal und der E-Government-Plattform, sondern auch mit dem SAP/GeOrg. Wurde die Förderung ausbezahlt, kann der Förderfall mit einem Mausklick im Förderprogramm abgeschlossen werden.

Abschließend werden Zahlen und Fakten zur Förderbearbeitung des Magistrats Linz dargelegt.

Im Jahr 2019 hat die Stadt Linz freiwillige Förderungen in Höhe von insgesamt € 16,8 Mio. ausbezahlt. Die freiwilligen Förderungen stellen den frei verfügbaren Teil des Subventions- und Transfervolumens dar und werden unter folgende Teilbereiche untergliedert: Allgemeine Subventionen, Altstadterhaltung, Stadterneuerung und Lifteinbauten, Umweltschutz- und Energiesparmaßnahmen, Kulturförderung, Sportförderung, Gesundheitswesen, Soziales, Wirtschaftsförderung und Wissenschaftsförderung.²⁵²

Im Magistrat Linz sind im Jahr 2019 rund 1.300 monetäre Förderansuchen von knapp 900 Förderwerbern eingelangt. Von diesen monetären Förderansuchen konnten rund 90 % durch ein städtisches Organ genehmigt werden. Bearbeitet wurden im Magistrat Linz beinahe 2.000 monetäre Förderfälle. Anhand ausgewerteter Daten konnten auf Basis von rund 1.800 bearbeiteten monetären Förderfällen, das sind rund 90 % der beinahe 2.000 bearbeiteten monetären Förderfällen im gesamten Magistrat Linz, eine durchschnittliche Bearbeitungsdauer von 12,7 Mitarbeiterstunden je monetärem Förderfall berechnet werden.²⁵³

Anhand des geschilderten Soll-Prozesses in der Praxis, der in elektronischer Form abgewickelt werden sollte, kann vor allem die durchschnittliche Bearbeitungsdauer je Mitarbeiter verringert werden, da der Förderprozess effizienter gestaltet werden kann. Dies führt in weiterer Folge zu einem kundenfreundlicheren Prozessablauf, da die Dauer der Prozessdurchführung verringert werden kann und der Förderwerber somit schneller die Förderzusage erhält und die Förderung rascher an den Förderwerber ausbezahlt werden kann.

8. Schlussbetrachtung

Im Zuge dieses Kapitels werden die Forschungsfragen, die in *Kapitel 1.2.* angeführt werden, beantwortet. Die Beantwortung der Forschungsfragen befindet sich im folgenden Unterkapitel. In einem weiteren Schritt wird auf Basis der Forschungsfragen und jener Erkenntnisse, die im Rahmen der Ausarbeitung dieser Bachelorarbeit erforscht wurden, eine Handlungsempfehlung erstellt, die die erfolgreiche Digitalisierung eines Prozesses in der öffentlichen Verwaltung thematisiert. Die Arbeit wird mit einem Fazit und einem Ausblick in die Zukunft beendet.

²⁵² Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2021c)

²⁵³ Vgl. Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2020g)

8.1. Beantwortung der Forschungsfragen

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wurden einerseits Digitalen Agenden und Programme vorgestellt als auch Portalanwendungen und Online-Formulare beschrieben und analysiert. Andererseits wurden die Ergebnisse der Experteninterviews dargestellt und eine Soll-Ist-Analyse eines Förderprozesses durchgeführt und beschrieben. Im Anschluss erfolgt nun die Beantwortung der drei Forschungsfragen²⁵⁴.

Zu Beginn soll die erste Forschungsfrage beantwortet werden, die wie folgt lautet:

I. Welche Rahmenbedingungen sind für die Digitalisierung eines Prozesses nötig?

Anhand der Experteninterviews und der ausführlichen Literaturrecherche ist zu verzeichnen, dass Digitalisierung mittlerweile eine entstandene Notwendigkeit darstellt. Digitalisierung ermöglicht wichtige Ansätze wie beispielsweise Ressourceneinsparungen, Effizienzsteigerung und Kosteneinsparungen. Damit eine erfolgreiche Digitalisierung von Prozessen gelingt und neue Prozesse gestaltet werden können ist vor allem ein gewisses Prozessknowhow notwendig. Bereits vorhandene Technologien wie Cloud-Lösungen, E-Signatur und E-Zustellung müssen berücksichtigt werden. Es muss aber auch die grundsätzliche Bereitschaft bei den Mitarbeitern, den Führungskräften und der Politik vorhanden sein. Damit die Bereitschaft der Mitarbeiter gewährleistet werden kann, sind diese von Anfang an mit in den Umstellungsprozess einzubeziehen. Die Web-Usability-Vorgaben der EU sind bei der Umstellung auf einen digitalen Prozess zu berücksichtigen und ein Medienbruch sollte verhindert werden. Damit der digitale Prozess auch von den Bürgern angenommen wird, sind diese ebenfalls in den Umstellungsprozess mit einzubeziehen. Auf Usability ist bei der Erstellung von elektronischen Anwendungen zu achten. Aufgrund der Digitalisierung sollte auch der soziale Aspekt nicht vergessen werden. Dort wo Hilfe benötigt wird, sollte Hilfestellung geleistet werden damit die Gefahr, dass Mitarbeiter und Bürger aufgrund der Digitalisierung zurückgelassen werden, verhindert wird.

In weiterer Folge wird die zweite Forschungsfrage beantwortet. Diese lautet:

II. Welche technischen Mittel und Systeme können die Digitalisierung von Förderprozessen unterstützen?

Wie bereits in der ersten Forschungsfrage beschrieben, müssen die bereits vorhandenen Technologien für die Digitalisierung von Prozessen berücksichtigt werden. Aber auch auf die Web-Usability-Vorgaben der EU ist zu achten. Bei der gemeinsamen Erstellung eines digitalen Prozesses können sogenannte Mockups Hilfestellung bieten. Anhand der Mockups,

²⁵⁴ Vgl. Kapitel 1.2.

die als Vorführmodell eines neuen Systems dienen, wird die User-Seite grundlegend dargestellt. Mockups haben sich bei der Systemerstellung bewährt, da anhand dessen viele Schulungsstunden eingespart werden konnten. Ein digitaler Förderprozess kann durch ELAK unterstützt werden. Förderanwendungen können anhand von CRM-Systemen erstellt werden. Aber auch SAP oder eigene Entwicklungen von Programmen können eine gute Förderanwendung darstellen.

E-Government-Plattformen bieten ebenso eine gute Grundlage für die weitere digitale Bearbeitung von Förderungen, da anhand dieser Plattformen die Förderungsansuchen in der Förderabteilung einlangen. Plattformen sind mit vielen anderen Anwendungen multiplizierbar und die Wartung erfolgt zentral, was sehr vorteilhaft ist. Plattformen ermöglichen eine kooperative Arbeitsweise mit Usern und Stakeholdern. Dokumente können anhand von Plattformen digital signiert werden. KI und Algorithmen sind nicht außer Acht zu lassen. Diese beiden Faktoren bieten ein wichtiges Zukunftsthema und können Prozesse sehr gut unterstützen.

Die dritte und letzte Forschungsfrage, die in diesem Kapitel beantwortet wird, lautet:

- III. Wie kann am Beispiel des Magistrates Linz ein Umstellungsprozess für ein digitales Förderwesen gestaltet werden?

Die Beantwortung dieser Forschungsfrage findet sich in *Kapitel 7* im Detail wieder. Bei der erfolgreichen Umstellung auf einen digitalen Prozess, ist wie bereits erwähnt, auf die Medienbruchlinie und die Usability zu achten. Vom Einlangen bis zum Abschluss des Förderungsansuchens soll der Prozess ohne Medienbruch digital ablaufen. Eine E-Government-Plattform sowie das Einführen eines ELAK im Förderwesen bietet eine vorteilhafte und anwenderfreundliche Prozessabwicklung. Damit der Förderprozess transparent gestaltet ist und auf Usability achtgegeben wird sollte dem Förderwerber die Möglichkeit gegeben werden den Status seines Förderungsansuchens auf der Plattform abfragen zu können.

Da die drei Forschungsfragen im Zuge der Forschungsergebnisse beantwortet wurden folgt nun eine kurze Ausführung zur erfolgreichen Digitalisierung eines Prozesses in der öffentlichen Verwaltung, die eine Handlungsempfehlung darstellen soll.

8.2. Handlungsempfehlung für die erfolgreiche Digitalisierung eines Prozesses in der öffentlichen Verwaltung

Abschließend werden anhand von ausgewählten Aspekten, die im Rahmen der Ausarbeitung dieser Arbeit ausgeforscht wurden, Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Einführung eines digitalen Prozesses in der öffentlichen Verwaltung beschrieben.

Mitarbeitervorbereitung

Mitarbeiter müssen in den Veränderungsprozess miteinbezogen werden. Nur dann kann der digitale Wandel in der öffentlichen Verwaltung funktionieren. Den Mitarbeitern müssen die Vorteile der digitalen Arbeitswelt präsentiert werden, denn die Digitalisierung bietet eine bequemere und angenehmere Arbeitsweise. Die Arbeitswelt kann somit auch flexibler gestaltet werden. Mitarbeiter haben oft Berührungsängste in Bezug auf technische Lösungen. Hier sollten die Ängste der Mitarbeiter ernst genommen und Berührungsängste abgebaut werden, indem den Mitarbeitern ermöglicht wird technisches Know-How aufzubauen. Es ist wichtig die Mitarbeiter ab dem ersten Tag des Umstellungsprozesses mit ins Boot zu holen.

Bürgervorbereitung

Damit eine bürgernahe und effiziente Verwaltung gewährleistet werden kann, ist es für die öffentliche Verwaltung essenziell, auf Digitalisierung zu setzen. Viele Bürger erwarten, dass Prozesse digital ablaufen und auch die Kommunikation mit der Behörde digital verläuft. Jedoch sind Datenschutz und Datensicherheit der Bürger nicht außer Acht zu lassen. Wie bei den Mitarbeitern gilt auch hier, dass die Bürger in den Veränderungsprozess miteinbezogen werden sollten. So kann eine fehlerfreie Benutzbarkeit der digitalen Anwendungen durch die Bürger gewährleistet werden.

Usability

Damit ein digitaler Behördenweg erfolgreich ist und von den Mitarbeitern und Bürgern angenommen wird, ist die Benutzerfreundlichkeit der Anwendungen besonders wichtig und ist somit ein wesentlicher Aspekt bei der Umstellung eines analogen Prozesses auf einen digitalen Prozess. Wie bereits bei den Punkten Mitarbeiter- und Bürgervorbereitung beschrieben, ist es essenziell Mitarbeiter als auch Bürger in den Umstellungsprozess miteinzubeziehen. Somit sollte einer guten Usability nichts mehr im Weg stehen.

Prozessknowhow

Damit der Umstellungsprozess von einem analogen auf einen digitalen Prozess gelingt, ist zu Beginn des Projekts das Aufbauen eines detaillierten Prozessknowhows von Vorteil. Prozessbeteiligte und übergreifende Schnittstellen müssen im Prozess erforscht werden.

Medienbruchlinie

Die Medienbruchlinie stellt oft ein Problem im Umstellungsprozess im Rahmen der Digitalisierung dar. Es ist darauf zu achten, dass der neu erstellte digitale Prozess ohne

Medienbruch abzuwickeln ist. Insellösungen in Bezug auf Software sollten vermieden werden. Die IT-Lösungen sollten ein Gesamtbild darstellen.

Technologien

In Bezug auf Technologien sollen alle bereits vorhanden technischen Möglichkeiten ausgeforscht und in Betracht gezogen werden. Neben der E-Zustellung und der E-Signatur bieten auch Online-Formulare, Portale und Plattformen eine vorteilhafte digitale Prozessabwicklung. Die Einführung eines ELAK ist in der öffentlichen Verwaltung von Bedeutung. So können Informationen rascher erteilt werden und ein lästiges Suchen von Akten ist nicht mehr notwendig.

8.3. Fazit und Ausblick

Letztlich folgen nun ein Fazit und ein Ausblick in die Zukunft beziehend auf die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung.

Wie auch in der Einleitung dieser Arbeit erwähnt, wird die Digitalisierung in Österreich derzeit stark vorangetrieben. Dies hat mehrere Gründe. Zum einen hat die Corona-Krise den Bedarf an Digitalisierung verstärkt. Zum anderen bietet Digitalisierung eine bessere Lebensqualität in Österreich. Durch die Digitalisierung entsteht mehr Flexibilität in vielen Bereichen. Damit die Bürger bei diesen Veränderungsprozessen mithalten können, müssen digitale Kompetenzen und digitales Know-How aufgebaut und erlernt werden. Im Public Sektor ist Digitalisierung kaum noch wegzudenken. Anhand dessen erfolgt die Kommunikation mit den Bürgern intensiver und wichtige Informationen können rascher und direkt online kommuniziert werden. Dies sind aber nur Teile jener Aspekte, warum die öffentliche Verwaltung auf Digitalisierung setzen sollte. Digitalisierung bietet neben mehr Lebensqualität auch Zeitersparnis. Wenn die öffentliche Verwaltung auf Digitalisierung setzt, kann diese zukünftig effektiver und effizienter agieren. Bezogen auf die Entbürokratisierung empfiehlt sogar der Rechnungshof die Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung, womit Digitalisierung nochmal mehr an Bedeutung gewinnt.

Digitalisierung ist neben den ganzen Vorteilen, die beschrieben wurden, auch mit Herausforderungen verbunden. Viele Mitarbeiter und Bürger sind bezogen auf die Digitalisierung skeptisch. Die Ängste vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes oder vor Überforderung begleiten die Menschen, wenn sie an die digitale Welt denken. Darum ist es wichtig, besonders als öffentliche Verwaltung, die Menschen in Bezug auf Digitalisierung an die Hand zu nehmen und diese bestmöglich bei der Umstellung miteinzubeziehen. Die Vorteile der Digitalisierung sollen im Mittelpunkt stehen und der soziale Aspekt sowie der Mensch an sich soll in dieser Umbruchszeit nicht in Vergessenheit geraten. Die Gefahr, dass jemand zurückgelassen wird, muss verhindert werden.

Dass die zukünftige Welt und somit auch die öffentliche Verwaltung digital abläuft ist für viele noch unvorstellbar. Jedoch soll anhand der Forschungsergebnisse dieser Arbeit unter anderem der positive Aspekt von Digitalisierung und E-Government im Mittelpunkt stehen und die Angst vor einer digitalen öffentlichen Verwaltung, die zudem eine moderne Verwaltung darstellt, verringert werden.

***„Eine wirklich gute Idee erkennt man daran,
dass ihre Verwirklichung von vorneherein ausgeschlossen erscheint.“***

Albert Einstein

Literaturverzeichnis

Bücher und Fachbeiträge

- Bayer, Franz/Kühn, Harald (Hrsg.) (2013): Prozessmanagement für Experten. Impulse für aktuelle und wiederkehrende Themen, Berlin Heidelberg
- Becker, Jörg/Kugeler, Martin/Rosemann, Michael (Hrsg.) (2012): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 7. Auflage, Berlin Heidelberg
- Bieler, Franz/Schwarting, Gunnar (Hrsg.) (2007): e-Government. Perspektiven, Probleme, Lösungsansätze, Berlin
- Biwald, Peter/Mitterer, Karoline/Prorok, Thomas/Wirth, Klaus (Hrsg.) (2019): Nachhaltig wirken. Impulse für den öffentlichen Sektor, Wien/Graz
- Eixelsberger, Wolfgang (Hrsg.) (2012): Kommunales E-Government, Wien
- Häder, Michael (2019): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung, 4. Auflage, Wiesbaden
- Heuermann, Roland/Tomenendal, Matthias/Bressemer, Christian (Hrsg.) (2018): Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden. IT-Organisation, Management und Empfehlungen
- Hinz, Elmar (Hrsg.) (2017): Regieren in Kommunen. Herausforderungen besser bewältigen – Außen- und Binnenorientierung beeinflussen, Wiesbaden
- Kaiser, Robert (2014): Qualitative Experteninterviews, Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, Wiesbaden
- Klenk, Tanja/Nullmeier, Frank/Wewer, Göttrik (Hrsg.) (2020): Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung, Wiesbaden

- Kriegel, Johannes (2012): Krankenhauslogistik. Innovative Strategie für die Ressourcenbereitstellung und Prozessoptimierung im Krankenhauswesen, Wiesbaden
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12. überarbeitete Auflage, Weinheim und Basel
- Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang/Spichiger, Andreas/Neuroni, Alessia/Habbel, Franz-Reinhard/Wundara, Manfred (Hrsg.) (2019): Handbuch E-Government. Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung, Wiesbaden
- Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang/Spichinger Andrea (Hrsg.) (2018): Wirkungen von E-Government. Impulse für eine wirkungsgesteuerte und technikinduzierte Verwaltungsreform, Wiesbaden
- Streicher, Hans Werner (2020): Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung. Praxishandbuch für Projektleiter und Führungskräfte, Berlin

Internetquellen

- Amt der Steiermärkischen Landesregierung (2021): Elektronischer Akt, <https://www.e-government.steiermark.at/cms/beitrag/10190797/33204814> (Stand: 16.02.2021)
- A-SIT Zentrum für sichere Informationstechnologie – Austria (o.J.): Das kann die Handy-Signatur, <https://www.buergerkarte.at/anwendungen-handly.html> (Stand: 21.02.2021)
- Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (2015): <https://foerdermanager.aws.at/#/> (Stand: 11.04.2021)
- Bitkom – Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (2020): Corona hat in Kommunen einen Digitalisierungsschub ausgelöst, <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-hat-in-Kommunen-einen-Digitalisierungsschub-ausgeloeset> (Stand: 17.02.2021)

- Bundeskanzleramt Österreich (2021a): Corona Familienhärtefonds, <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/service/coronavirus/coronavirus-infos-familien-und-jugend/corona-familienhaerTEausgleich.html> (Stand: 11.04.2021)
- Bundeskanzleramt Österreich (2021b): Ansuchen an den Corona-Familienhärtefonds, <https://www.formularservice.gv.at/site/fsrv/user/formular.aspx?pid=56197e967e1d458cb1764b85c283387f&pn=Bb3ff9f19774d4f55b9e9e3cd1b175ddd> (Stand: 11.04.2021)
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021 a): Aktivierung der Handy-Signatur, https://www.oesterreich.gv.at/themen/dokumente_und_recht/handy_signatur_und_kartenbasierte_buergerkarte/Seite.2210032.html (Stand: 21.03.2021)
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (o.J. b): Barrierefreies Web – Internet-Zugang für alle, <https://www.bmdw.gv.at/Themen/Digitalisierung/Digitales-Oesterreich/Barrierefreies-Web%E2%80%93Internet-Zugang-f%C3%BCr-alle.html> (Stand: 27.03.2021)
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (o.J. c): Wesentliche Bestimmungen des E-Government-Gesetzes, <https://www.bmdw.gv.at/Themen/Digitalisierung/Verwaltung/was-bedeutet-digitale-Verwaltung/Bestimmungen-E-GovGesetzes.html> (Stand: 27.03.2021)
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (o.J. d): Digitales Amt, <https://www.oesterreich.gv.at/app-digitales-amt.html> (Stand: 16.02.2021)
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (o.J. e): Digitaler Aktionsplan, <https://www.bmdw.gv.at/Themen/Digitalisierung/Strategien/Digitaler-Aktionsplan.html> (Stand: 24.04.2021)
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (o.J. f): Digitales Österreich, <https://www.bmdw.gv.at/Themen/Digitalisierung/Digitales-Oesterreich.html> (Stand: 16.02.2021)
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (o.J. g): Österreichs digitales Amt, <https://www.oesterreich.gv.at/startseite.html> (Stand: 24.04.2021)

- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (o.J. h): Handy-Signatur <https://www.bmdw.gv.at/Themen/Digitalisierung/Gesellschaft/Handy-Signatur.html> (Stand: 21.03.2021)

- Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (o.J.): Der öffentliche Dienst in Österreich, <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/oesterreich/index.html> (Stand: 07.03.2021)

- Digitalisierungsagentur/Digitalisation Agency, Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020): Verwaltung, die näher an den Menschen ist, <https://www.digitalaustria.gv.at/initiativen/verwaltung.html> (Stand: 19.02.2021)

- KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung (2018): Digitalisierung. Wege zur digitalen Stadt, <https://www.kdz.eu/de/wissen/whitepapers/digitalisierung-wege-zur-digitalen-stadt> (Stand: 10.02.2021)

- Kleine Zeitung GmbH & Co KG (2020): Gamechanger / Die digitale Transformation schreitet im Eiltempo voran, https://www.kleinezeitung.at/advertorials/sponsored/5888181/Gamechanger_Welche-Chancen-die-Digitalisierung-bringt (Stand: 21.04.2021)

- Magistrat der Landeshauptstadt Linz (o.J. a): Magistrat der Landeshauptstadt Linz, <https://www.linz.at/verwaltung/6208.php> (Stand: 30.01.2021)

- Magistrat der Landeshauptstadt Linz (o.J. b): Allgemeine Förderungsrichtlinie, https://www.linz.at/serviceguide/viewchapter.php?chapter_id=122746 (Stand: 30.01.2021)

- Magistrat der Landeshauptstadt Linz (o.J. c): Subventions- und Transferbericht 2019, https://www.linz.at/images/files/Subventions_und_Transferbericht_2019.pdf (Stand: 14.05.2021)

- Magistrat der Landeshauptstadt Linz (o.J. d): Organisationsstruktur, <https://www.linz.at/verwaltung/6252.php> (Stand: 30.01.2021)

- Magistrat der Landeshauptstadt Linz (o.J. e): Programm Digitales Linz, <https://www.linz.at/digitaleslinz/index.php> (Stand: 03.04.2021)
- Magistrat der Landeshauptstadt Linz (o.J. f): Wissenschaftsförderung, https://www.linz.at/serviceguide/viewchapter.php?chapter_id=122035 (Stand: 14.05.2021)
- Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kommunikation (2020): Die Digitalisierung im Unternehmen beginnt bei Mitarbeiter/-innen, <https://www.kompetenzzentrum-kommunikation.de/blog/die-digitalisierung-im-unternehmen-beginnt-bei-mitarbeiter-innen-3832/> (Stand: 16.02.2021)
- Österreichischer Kommunal-Verlag GmbH (2019): Gemeinden nutzen E-Government für bürgernahe Verwaltung, <https://kommunal.at/gemeinden-nutzen-e-government-fuer-buergernahe-verwaltung> (Stand: 16.02.2021)
- Springer Gabler/ Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (o.J.): Projektmanagement (PM), <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/projektmanagement-pm-46130> (Stand: 07.03.2021)
- Stadt Graz (2020a): Digitale Stadt, <https://www.digitalestadt.graz.at/> (Stand: 03.04.2021)
- Stadt Graz (o.J. b): Digitale Agenda, <https://www.itg-graz.at/digitale-agenda/> (Stand: 03.04.2021)
- Stadt Graz (o.J. c): Formulare, <https://www.digitalestadt.graz.at/cms/list/10603006/DE/?c=10603408-&limit=J#result> (Stand: 03.04.2021)

- Stadt Graz (o.J. d): Förderungsantrag Allgemein, https://egov.graz.gv.at/afsGov//start.do?wfjs_enabled=true&vid=1d9db2336ea223a0&wfjs_orig_req=%2Fstart.do%3Fsendurl%3Dhttp%253A%252F%252Fegov.graz.gv.at%252F%253Fsurvey%253Ddone%2526formid%253DSub_NEU_V1_0%26cancelurl%3Dhttp%253A%252F%252Fegov.graz.gv.at%252F%253Fsurvey%253Dcanceled%2526formid%253DSub_NEU_V1_0%26event%3Dview%26id%3DSub_NEU_V1_0%26portalURL%3Dhttp%3A%2F%2Fegov.graz.gv.at%26tenantid%3Denno%26timestamp%3D1622022517&txid=26dbb41fde61e84ce1987bb04f5e59ad3ca1d983# (Stand: 03.04.2021)

- Stadt Wien (o.J. a): Digitales Wien, <https://digitales.wien.gv.at/> (Stand: 03.04.2021)

- Stadt Wien (o.J. b): Die Strategie, <https://digitales.wien.gv.at/digitale-agenda/> (Stand: 03.04.2021)

- Stadt Wien (o.J. c): Meine Amtswege. Direkt auf Mein Wien erledigen, <https://mein.wien.gv.at/Meine-Amtswege/#loaded> (Stand: 03.04.2021)

- Stadt Wien (o.J. d): Wiener Reparaturbon, <https://mein.wien.gv.at/wienerreparaturbon/#/> (Stand: 03.04.2021)

- Stiftung Mitarbeit Bundesgeschäftsstelle (o.J.): Grundlagen des Projektmanagements, <https://www.buergergesellschaft.de/praxishilfen/werkzeugkiste-projektmanagement/grundlagen-des-projektmanagements/was-ist-ein-projekt/> (Stand: 07.03.2021)

- VOREST AG (o.J.): Prozessverständnis – was ist ein Prozess?, <https://prozessmanagement.me/prozessmanagement/prozessverstaendnis/> (Stand: 03.03.2021)

Sonstige Quellen

- Amt der Oö. Landesregierung (Hrsg.) (2018): Chance Digitalisierung. Ideen für Gemeinden und Regionen, 1. Auflage, Linz
- Imag Stadt Linz (o.J.): Abteilung Controlling und Subventionen, https://imag.linz.at/at.linz.imag/opencms/organisation/Fuehrungsboard/03_FIWI/Controlling_und_Subventionen.html (Stand: 30.01.2021)
- Magistrat der Landeshauptstadt Linz (2020g): Controlling Jahresberichte 2019 Förderungen, o.O.
- Wirth, Klaus/Krabina, Bernhard/Bareis, Michaela/Zentrum für Verwaltungsforschung (Hrsg.) (2018): Digitalisierung der Arbeitswelt in Städten, Wien

Interviews

- Experteninterview 1, Interview am 10.02.2021
- Experteninterview 2, Interview am 15.02.2021
- Experteninterview 3, Interview am 18.02.2021
- Experteninterview 4, Interview am 19.02.2021
- Experteninterview 5, Interview am 15.03.2021
- Experteninterview 6, Interview am 28.04.2021

Anhang

Leitfaden für Interviews mit Experten

Information zum Interview (Experten)

Der/die Befragte: _____

Position/Funktion des Interviewten: _____

Datum/Ort: _____

Dauer des Interviews: _____

Besonderheiten zum Interviewverlauf: _____

Zu Beginn:

1. Begrüßen und **Dank** ausdrücken für die Zeit und das Interesse mitzuwirken
2. **Vorstellen:** Studierende der Fachhochschule Oberösterreich, Campus Linz, Studiengang Public Management
3. **Hintergrund:** Im Zuge meiner Bachelorarbeit beschäftige ich mich derzeit mit dem Thema Digitalisierung in öffentlichen Verwaltungen. Das Ziel dieses Interviews ist, dass ich bereits gewonnene Erfahrungen im Bereich der Digitalisierung von Prozessen in Erkenntnis bringen kann, da geplant ist, dass beim Magistrat Linz der Prozess des Förderwesens digitalisiert werden soll.
4. **Briefing Ablauf:** Es gibt 3 verschiedene Themenblöcke, nämlich ...
 - Der Umstellungsprozess
 - Prozess nach der Umstellung/Digitaler Prozess in der Praxis
 - Digitalisierung und Förderungen
5. **Rahmenbedingungen** klären
 - a. Dauer: etwa 40 min.
 - b. Ihre Aussagen werden **ohne namentliche Erwähnung** verwendet.
(Außer Sie stimmen dem zu!)
 - c. Ist die **Aufzeichnung** des Gesprächs i.O.? -> **ja:**
Aufnahme starten!
 - d. **Datenschutz:** die Daten ohne namentliche Erwähnung

- e. Danke, dass ich das Gespräch **aufzeichnen** darf

(Aufnahmegerät läuft?)

Interview:

Themenblock 1 – Der Umstellungsprozess

Zu Beginn möchte ich Ihnen gerne Fragen zur Umstellung des Prozesses stellen...

1. **Was war aus Ihrer Sicht ausschlaggebend die Digitalisierung von Prozessen in Ihrer Organisation einzuführen?**
2. **Welche Anpassungen/Voraussetzungen wurden bei der Digitalisierung des Prozesses vorgenommen?**
 - (prozessual, personell, technisch/softwaremäßig,...)
3. **Wie wurden die MitarbeiterInnen auf die Digitalisierung vorbereitet?**
 - a. *Welche Informationen haben die beteiligten MitarbeiterInnen erhalten?*
 - *In welcher Form waren diese für die MitarbeiterInnen hilfreich?*
 - b. *Welche Rückmeldungen/Reaktionen haben Sie von den betroffenen MitarbeiterInnen bzgl. der Digitalisierung des Prozesses erhalten?*
 - *Welche positiven Rückmeldungen haben Sie erhalten?*
 - *Welche negativen Rückmeldungen haben Sie erhalten?*
 - *War es erforderlich, dass die MitarbeiterInnen überzeugt werden mussten?*
 - *Wenn ja, was hat bei der Überzeugungsarbeit geholfen?*
 - c. *War für die MitarbeiterInnen eine Einschulung notwendig?*
 - *Wenn ja, was ist bei der Einschulung gut gelaufen?*
 - *Wenn ja, was ist bei der Einschulung weniger gut gelaufen?*
4. **Wie wurden die BürgerInnen auf die Digitalisierung des Prozesses vorbereitet?**
 - a. *Welche Informationen haben die BürgerInnen erhalten?*
 - *In welcher Form waren diese für die BürgerInnen hilfreich?*
 - b. *Welche Rückmeldungen/Reaktionen haben Sie von den BürgerInnen bzgl. der Digitalisierung des Prozesses erhalten?*
 - *Welche positiven Rückmeldungen haben Sie erhalten?*
 - *Welche negativen Rückmeldungen haben Sie erhalten?*
 - *War es erforderlich, dass die BürgerInnen überzeugt werden mussten?*
 - *Wenn ja, was hat bei der Überzeugungsarbeit geholfen/ wie ist diese geglückt?*
5. **Wie sieht nun der digitalisierte Prozess aus? Was hat sich konkret verändert?**
 - a. *Welche Teile des Prozesses wurden digitalisiert?*

- Wenn gewisse „Bereiche“ angesprochen werden: Warum wurden diese Bereiche digitalisiert?
- b. Wodurch unterscheidet sich der digitalisierte Prozess vom „analogen“ Prozess davor?
- 6. Wie sieht der Ablauf des Prozesses für die/den BürgerIn aus?**
- a. Was benötigt die/der BürgerIn, um an den digitalen Prozess teilnehmen zu können?
- (Handy-Signatur, E-Mail-Adresse, digitales Postfach,...)
- 7. Was hätten sie im Nachhinein anders gemacht, wenn Sie nun an den digitalisierten Prozess denken?**
- a. Was hätten Sie in Bezug auf die MitarbeiterInnen anders gemacht?
- b. Was hätten Sie in Bezug auf die BürgerInnen anders gemacht?

Themenblock 2 – Prozess nach der Umstellung/Digitaler Prozess in der Praxis

Nun möchte ich Ihnen Fragen zum Prozess nach der Umstellungsphase stellen...

- 8. Welche Vorteile hat die Digitalisierung des besprochenen Prozesses mit sich gebracht?**
- Bspw. weniger Papier, bessere Ablagestruktur, Zeitersparnis
- 9. Welche Nachteile haben sich herauskristallisiert, nachdem der Prozess digitalisiert wurde?**
- Bspw. wenig Bereitschaft der MitarbeiterInnen den neuen Prozess anzunehmen, Datenschutz, Transparenz
- 10. Inwiefern konnte der Arbeitsaufwand in der Abteilung verringert werden aufgrund der Digitalisierung des Prozesses?**
- a. Welche Arbeitsschritte konnten eingespart werden?
- Inwiefern konnte der Prozess aufgrund der Digitalisierung aus MitarbeiterInnen-Sicht verkürzt werden?
 - Inwiefern konnte der Prozess aufgrund der Digitalisierung aus BürgerInnen-Sicht verkürzt werden?
- 11. Rückblickend: Was war für Sie die größte Herausforderung bei der Digitalisierung des Prozesses?**
- a. Welche Herausforderungen gab es in Bezug auf die Organisation der Umstellung auf den digitalen Prozess?
- b. Welche Herausforderungen gab es bezüglich der Technik?
- c. Welche Herausforderungen gab es in Bezug auf die menschliche Ebene? (Führungskräfte, MitarbeiterInnen, BürgerInnen, Projektgruppe/ -team)

d. Welche Herausforderungen gab es bezüglich finanzieller Anforderungen?

Themenblock 3 – Digitalisierung und Förderungen

Zum Abschluss noch Fragen, bezüglich Digitalisierung und Förderungen...

12. Haben Sie bereits Erfahrungen mit der Digitalisierung im Bereich Förderungen?

- Ja: Mit welcher Software haben Sie hier bereits Erfahrungen machen können?
 - Welche Vorteile gibt es bezüglich dieser Software?
 - Welche Nachteile gibt es bezüglich dieser Software?
 - Konnten manche Prozesse im Bereich Förderungen nicht digitalisiert werden?
 - Wenn „Ja.“ -> Welche?
- „Nein.“ (Weiter zur nächsten Frage)

13. Haben Sie bereits Erfahrungen mit Plattformsystemen machen können?

- Wenn „Ja.“: Mit welchem System haben Sie hier bereits Erfahrungen machen können?
 - Welche Vorteile gibt es bezüglich dieses Plattformsystems?
 - Welche Nachteile gibt es bezüglich dieses Plattformsystems?
- „Nein.“ (ENDE)

Abschließend: Wir haben nun verschiedene Aspekte der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung besprochen. Gibt es noch Aspekte, die Sie für besonders wichtig erachten und ich nicht angesprochen habe?

Datenblatt – am Ende des Gesprächs

Organisation:

Funktion:

Ich möchte mich nochmals für Ihre Zeit bedanken. Durch Sie konnte ich wertvolle Informationen für meine weitere Arbeit gewinnen.

(Aufnahme beenden!)