

# Elektronischer Dienstleister

Der ELAK von heute wird elektronischer  
Dienstleister von morgen

## **Impressum**

Medieninhaberin, Verlegerin und Herausgeberin:

Bundeskanzleramt Österreich,

Sektion I – IKT Strategie des Bundes

Ballhausplatz 2, 1010 Wien

Gestaltung: BKA | ARGE Grafik

Druck: BM.I Digitalprintcenter

## Vorwort

Österreichs Bundesverwaltung ist eine der modernsten und IT-affinsten in Europa. Das Arbeiten mit modernen Technologien, die Unterstützung durch ein leistungsfähiges back-office-System und die Beherrschung der Instrumente der virtuellen Welt sind aus unserer Verwaltung nicht mehr wegzudenken. Dies gilt im Übrigen nicht erst seit der Einführung des ELAK vor etwa einem Jahrzehnt, sondern weit darüber hinaus, ist doch Österreich da ein international beachteter Pionier in allen Dimensionen des e-Government.

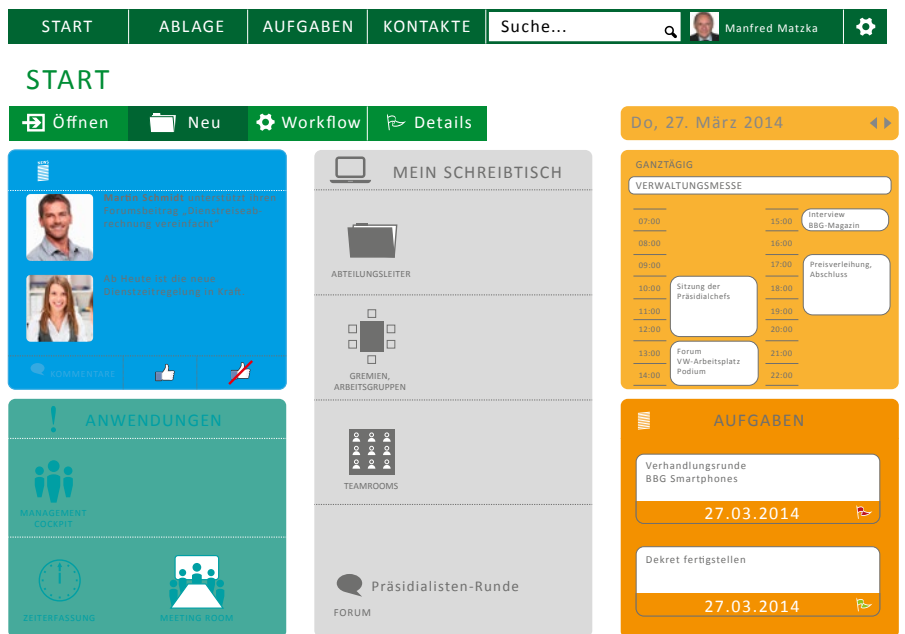
So lag es nahe, frühzeitig zu erkennen, dass die rasante Entwicklung im IKT-Bereich auch im elektronischen Aktenwesen und in der internen wie externen Kommunikation Änderungen erfordern wird und es hier nicht nur keinen Stillstand, sondern auch keine intrasystematische Fortentwicklung geben kann. Wir haben uns daher – rechtzeitig vor dem technischen und vertraglichen Auslaufen des ELAK im Bund – dazu entschlossen, die Vorbereitung der nächsten Entwicklungsstufe in Angriff zu nehmen. Dabei haben wir aus der Vergangenheit gelernt und von Anfang an den Weg eingeschlagen, uns zunächst mit den grundsätzlichen Fragen zu befassen, in großen Bildern zu denken und die breitestmögliche Mitwirkung aller Beteiligten sicherzustellen.

Das Ergebnis dieser ersten Phase der Vorbereitung liegt nun vor und sie brachte wohl einige wesentliche Erkenntnisse: Man kann sich bei diesem Projekt nicht mehr auf einen »ELAK« beschränken, sondern muss alles Arbeiten in der Verwaltung als Einheit sehen und die Technologie danach ausrichten; man kann in Sparzeiten nicht jeden Detailwunsch erfüllen, auch wenn er für einen Bereich sinnvoll erscheinen mag, sondern muss Komplexität dort reduzieren, wo dies deutlich kostendämpfend ist; man muss von Anfang an sicherstellen, dass sich die Verwaltungsrealität nicht in parallele digitale Systeme hineinentwickelt, die dann miteinander nicht umgehen können; man muss den Arbeitsstilen der digital natives der Zukunft entsprechen.

Resultat dieser Erkenntnisse ist ein umfassendes Konzept eines »Elektronischen Dienstleisters«, wie im Folgenden beschrieben. Allen daran Beteiligten gilt besonderer Dank für diesen »großen Wurf«, der nicht nur zukunftsweisend, sondern auch so konkret ist, dass wir daraus in der Phase 2 eine Ausschreibungsgrundlage machen können.



SC Dr. Manfred Matzka



The screenshot displays the ELAK user interface. At the top, there is a navigation bar with tabs for 'START', 'ABLAGE', 'AUFGABEN', and 'KONTAKTE', along with a search bar and a user profile for 'Manfred Matzka'. Below this, the 'START' page is visible, featuring a 'MEIN SCHREIBTISCH' (My Desk) section with icons for 'ABTEILUNGSLEITER', 'GREMIEN, ARBEITSGRUPPEN', and 'TEAMROOMS'. There is also a 'Präsidenten-Runde' forum entry. To the right, a calendar view for 'Do, 27. März 2014' shows a 'GANZTÄGIG VERWALTUNGSMESSE' with a detailed schedule of events from 07:00 to 22:00. At the bottom right, an 'AUFGABEN' (Tasks) section lists 'Verhandlungsrunde BGG Smartphones' and 'Dekret fertigstellen', both due on 27.03.2014. A bottom navigation bar includes 'Öffnen', 'Neu', 'Workflow', and 'Details'.

## Inhalt

<b>1 Vision und Zielsetzung</b> .....	<b>6</b>
<b>2 Formelles Arbeiten</b> .....	<b>10</b>
2.1 Allgemeines.....	10
2.2 Eingangsmanagement.....	11
2.3 Geschäftsfallbearbeitung.....	12
2.4 Ausgangsmanagement.....	13
2.5 Querschnittfunktionalitäten.....	14
<b>3 Informelles Arbeiten</b> .....	<b>16</b>
3.1 Allgemeines.....	16
3.2 Ausgangspunkt und Zielsetzung.....	16
3.3 Weiterentwicklung der Kommunikation und Koordination.....	17
3.4 Weiterentwicklung der Dokumentenbearbeitung.....	19
3.5 Persönliches Cockpit .....	20
<b>4 Management Instrumente</b> .....	<b>21</b>
4.1 Grundsätzliche Gliederung (SOLL-Stand).....	21
4.2 Grundsätze zur Nutzung eines Management-Informationssystems.....	23
4.3 Nutzergruppen des Management-Informationssystems.....	24
4.4 Perspektiven und Vergleichsparameter .....	24
4.5 Fachliche Steuerung.....	25
4.6 Identifikation relevanter Primärsysteme/Datenquellen (Erstansatz).....	26
4.7 Schritte zur Umsetzung .....	26
<b>5 Wissensmanagement</b> .....	<b>28</b>
5.1 Vorteile/ Nutzen.....	28
5.2 Erläuterungen.....	28

<b>6 Eine Plattform für alle</b>	<b>32</b>
6.1 Aktuelle Situation	32
6.2 Personalisierte »Meine Behördenseite«	32
6.3 Conclusio	34
<b>7 Querschnittsanforderungen</b>	<b>35</b>
7.1 Single Sign On	35
7.2 Suchfunktionalität	35
7.3 Administration und Reorganisationsunterstützung	35
7.4 Systemanforderungen	36
7.5 Mobilität	36
7.6 Intuitive Bedienung	37
<b>8 Kostenfaktoren/-steuerung</b>	<b>40</b>
8.1 Kostenfaktoren	40
8.2 Kostensteuerung	42
<b>9 Organisatorische und rechtliche Vorkehrungen</b>	<b>43</b>
9.1 Organisatorische Vorkehrungen	43
9.2 Rechtliche Vorkehrungen	44
9.3 Flexibles und mobiles Arbeiten	46
<b>10 Anhang</b>	<b>48</b>

# 1 Vision und Zielsetzung

Das elektronische Aktensystem ELAKimBUND wurde in den Jahren 2001 bis 2003 ausgeschrieben und in allen Ressorts im Jahre 2005 eingeführt. Im BMLVS wurde ein eigens entwickeltes System ELAK-KIS (nunmehr BMLV-ELAK) bereits seit 2001 produktiv eingesetzt. In Summe verwenden derzeit über 22.000 MitarbeiterInnen der Bundesministerien und deren nachgeordnete Dienststellen ein derartiges ELAK-System. Heute ist eine papiergebundene Aktenbearbeitung und manuelle Weiterleitung nicht mehr denkbar, die prognostizierten Einsparungen konnten teilweise weit übertroffen werden. Der ELAK, insbesondere mit der Bündelung über alle Ressorts, ist international einzigartig und gilt als eines der hervorragendsten E-Government Projekte. Trotz des großen Erfolges konnten nach knapp 9 Jahren gewisse Erweiterungen bzw. Entwicklungen nicht im gewünschten Ausmaß erreicht werden.

Dies umfasst folgende drei Bereiche, die einer kritischen Beurteilung unterzogen wurden:

- **Erweiterung auf nachgeordnete Dienststellen:** In den letzten Jahren wurden immer wieder Anstrengungen unternommen, das ELAK System - neben den Zentralstellen - in allen Bereichen der Bundesverwaltung einzuführen. Dazu wurde eine einfachere Variante des ELAK im Bund (EiB), der sogenannte ELAK light, entwickelt. Mit knapp unter 1000 zusätzlichen Arbeitsplätzen konnte allerdings damit keine wesentliche Ausweitung erreicht werden.
- Im BMLVS und ÖBH wird der BMLV ELAK sowohl in der Zentraleitung als auch im nachgeordneten Bereich bis einschließlich zu den Kompanien verwendet. Von den knapp 14.000 BMLV ELAK Anwendern ist die Mehrzahl (knapp 90%) im nachgeordneten Bereich angesiedelt. Weiters ist der BMLV-ELAK in der Präsidentschaftskanzlei mit ca. 90 Anwendern in Verwendung.
- **Kosten:** Es wurden immer wieder die zu hohen Kosten des EiB kritisiert. Nachhaltige Einsparungen von insgesamt ca. 3 Mio. Euro pro Jahr wurden zwar erzielt, aber dennoch schlägt sich ein ELAK-Arbeitsplatz am Beispiel ELAKimBUND mit Betriebskosten in der Höhe von ca. 800 Euro pro Jahr nieder.
- **Fachanwendungsintegration:** Auch im Bereich der Nutzung des ELAKs bei spezifischen Verfahren (Fachanwendungen) konnte keine nachhaltige Nutzung erreicht werden. Zudem werden parallel immer wieder unter dem Titel Fachanwendungen sogenannte Workflowkomponenten eingesetzt bzw. eigens entwickelt.

Weiters muss sich die Verwaltung mit der zukünftigen Gestaltung des elektronischen Arbeitsplatzes beschäftigen, um sich den Anforderungen einer sich ständig ändernden digitalen Welt stellen zu können.

Dazu wurden, unter Einbeziehung von Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft, die Trends der Zukunft von Arbeitsweisen identifiziert. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- E-Mail hat seine beste Zeit hinter sich
- Multi Touch (Mehrgestenerkennung), Multi Channel
- Dokumente stehen nicht mehr im Fokus
- Mobilität und Gerätevielfalt
- das Ende der Amtsstunden (Zugang immer und überall ermöglichen)

Als Zielsetzung für den »Elektronischen Dienstleister« sollten folgende Grundprinzipien gelten: Ein gemeinsames, kostengünstiges und einfaches ELAK System für

- alle Bundesministerien
- alle übrigen Dienststellen und Behörden
- alle kleinen Organisationseinheiten
- Serviceorientierung für Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen
- Schnittstelle zu bzw. Integration in Fachanwendungen
- Grundfunktionen sollen als Basisbausteine zur Verfügung stehen

Die formelle Zusammenarbeit in der Verwaltung bedarf eines gemeinsamen Werkzeugs zur Prozessabwicklung. Das Werkzeug muss die notwendigen organisatorischen Regelungen und Rahmenbedingungen im Sinne eines Assistenten unterstützen.

Dieses Projekt »Elektronischer Dienstleister« stellt einen umfassenden Prozess dar und ist auf keinen Fall ein IT technisches Projekt.

Am 7. Juli 2013 wurden für die Erstellung des Organisationskonzeptes für den »ELAK der Zukunft« (nunmehr Elektronischer Dienstleister) letzte Details definiert und von den Präsidialvorständen die Beauftragung für die Erstellung gegeben.

Ein Projekt »Big Picture« wurde erstellt und letztendlich zu diesem weiterentwickelt:

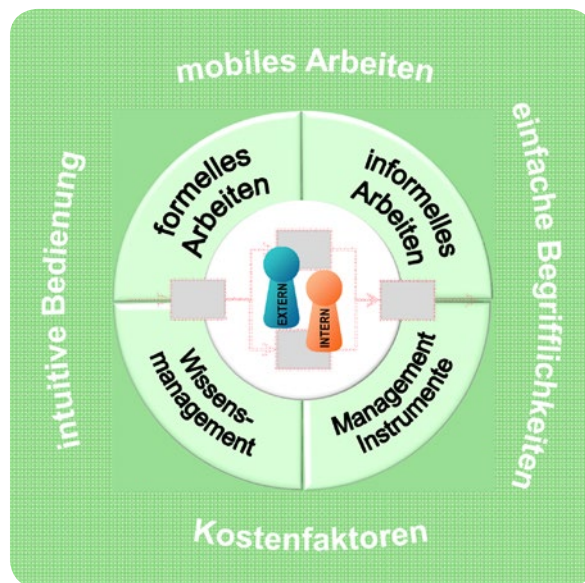


Abbildung 1  
Projekt Elektronischer  
Dienstleister – Big Picture

Im Vorfeld des Projektes wurde durch das Bundeskanzleramt eine Studie beauftragt, die sich mit den derzeitigen und künftigen Entwicklungen in der Gesellschaft – und damit auch in der Verwaltung beschäftigt. Folgend ein paar Punkte aus dem Ergebnisdokument:

## Zukunftsszenario »Verwaltung 2020 – Der Behördenarbeitsplatz der Zukunft«: Transparenz und Offenheit stellen neue Rahmenbedingungen her<sup>1</sup>

Die Verwaltung der Zukunft wird Offenheit strategisch einsetzen; Transparenz wird eine wichtige, positive Eigenschaft von Organisationen. Dies gilt sowohl für den Informations- und Innovationsfluss nach außen, als auch für den von außen in die Verwaltung herein. Die derzeitigen Ansätze – wie Open Government Data-Plattformen und die legislative Initiative für ein Informationsfreiheitsgesetz – sind geradezu zaghafte erste Schritte einer Tendenz, die sehr viel weiter führen wird.

Behörden sorgen heute und auch in Zukunft für Stabilität und Sicherheit sowie Transparenz und Offenheit. Dazu gehören auch in Zukunft geeignete Maßnahmen zum Schutz der Interessen von Verwaltung und Bürgerinnen und Bürger, aber zunehmend ergänzt um Offenheit für Einblicke, Ideen und Feedback von innen und außen. Der Arbeitsplatz der Zukunft wird dies unterstützen und für den einzelnen Mitarbeitenden stimulierende und inspirierende Arbeitsumgebungen und Instrumente bereitstellen, um die Innovationskraft und Offenheit bestmöglich zur Entfaltung zu bringen.

Das Amt der Zukunft ist durchlässig aufgebaut und greift abteilungs- und ressortübergreifend auf formelles und informelles Wissen in der Organisation zu, das von den Mitarbeitenden geteilt, ergänzt und bewertet wird. Die Einführung neuer Arbeitsmethoden, -instrumente und -umgebungen ist nur teilweise ein technologischer Prozess. Die Berücksichtigung organisational-kultureller Aspekte und die Involvierung der Führungskräfte und Mitarbeitenden sowie entsprechende Begleitmaßnahmen zur Durchsetzung der neuen Arbeitsweisen sind hier ebenso wichtig. Neben dem klaren Fokus auf Anwenderfreundlichkeit, der Darstellung des Nutzens für den einzelnen Mitarbeitenden, ist die Betonung sogenannter »softer« Kriterien erfolgentscheidend. Im Mittelpunkt steht dennoch der Faktor Mensch.

Alle Bediensteten der Bundesverwaltung, insbesondere Führungskräfte, verstehen Wissen als eine Schlüsselressource, mit der sie sorgsam umgehen. Sie dokumentieren bzw. speichern Wissen in einer Weise, dass man es gut verwenden, übergeben und seine Herkunft nachvollziehen kann.<sup>2</sup> Das Prinzip »Wissen ist eine Holschuld!« gehört der Vergangenheit an.<sup>3</sup> Effizientes Wissensmanagement garantiert die Erhaltung und Verbesserung der Qualität der österreichischen Bundesverwaltung und steigert ihre Wirksamkeit.

Durch die Entwicklung einer modifizierten Arbeitsplattform (Elektronischer Dienstleister) können Vereinfachungen, Qualitätssteigerungen, Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparung erzielt werden insbesondere durch folgende Entwicklungen:

- Simplifizierung und Modernisierung des Arbeitens bringt Effizienzsteigerungen und Kostenvorteile z.B. durch:
  - einen einheitlichen elektronischen Arbeitsplatz für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
  - einen einfachen Zugang auf alle Anwendungen durch Einmal-Authentifizierung (Single-Sign-On);
  - durchgängige elektronische Kommunikation zwischen den »öffentlichen Einrichtungen« erspart Zeit und Kosten;
  - komplette Ablöse der Papierübermittlung zwischen allen Behörden bzw. elektronischer Datenaustausch und Datenabgleich;

1 Quelle: Vortrag SC Dr. Matzka im Rahmen des Gemeindetages 2013

2 Einsatz semantikbasierter Suchfunktionen

3 Siehe auch Bundesstrategie Wissensmanagement, BKA 2012



- informelle und mobile Arbeitsformen wird die Kommunikation und Zusammenarbeit gefördert und das spart Zeit und Kosten;
- Vermeidung redundanter Datenbearbeitung (Übernahme von Daten);
- Reduktion der Reisekosten und Beschleunigung der Prozesse.
- Moderne Arbeitsmittel und Funktionen (z.B. Enterprise Social Networks) ermöglichen eine andere Art des Arbeitens, insbesondere durch Skilldatenbank, Kommunikation (Unified Communication), Activity Stream/Newsroom, Suchfunktionen, Besprechungsräume, Foren, Blogs, Wissensplattformen (WIKI), Videoübertragungen, Bewertung (Rating) und Umfragen;
- Integration von Fachapplikationen und Datenbanken ermöglicht fundiertes Berichtswesen;
- Formalisierung von Geschäftsbereichen (Vorlagen, Formeln etc.) wird einfacher möglich;
- Schulungsaufwand (wegen Selbsterkennungsfaktor und Einfachheit) wird geringerer;
- fundiertes und strukturiertes Wissensmanagement wird möglich:
  - Entlastung der Bediensteten auf Grund von Wissensdatenbanken;
  - Identifikation von bestehendem Wissen und dadurch Kosteneinsparung;
  - weniger Leerläufe bei der Suche nach Informationen aller Art (rascher und weniger Datenaufkommen);
- Steigerung der Gesamteffizienz auch dadurch, dass künftig die Möglichkeit des Zugriffs auf bis dato örtlich/organisatorisch abgeschottetes Wissen einem umfassenderen Publikum zur Verfügung steht und durch die Möglichkeit seine Fachkompetenz einem größeren Publikum präsentieren zu können.

## 2 Formelles Arbeiten

---

### 2.1 Allgemeines

Unter formellem Arbeiten werden alle Aktivitäten der Öffentlichen Verwaltung verstanden, die dokumentiert und nachvollziehbar sein müssen. Dies beinhaltet sowohl das bisher mit dem ELAK durchgeführte dokumentbasierte Arbeiten als auch das Arbeiten mit Fachapplikationen.


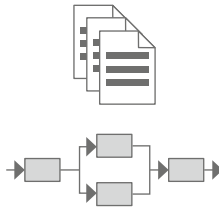
Die formelle Zusammenarbeit in der Verwaltung bedarf eines gemeinsamen Werkzeuges. Dieses Werkzeug basiert, wie andere Module auch, auf einem Workflow System.

Das Werkzeug muss die notwendigen organisatorischen Regelungen und Rahmenbedingungen im Sinne eines Assistenten unterstützen. Verfahrensabwicklungen aus Fachanwendungen werden wechselseitig integriert, um aus organisatorischer Sicht einen einheitlichen, gemeinsamen Arbeitsvorrat zu ermöglichen.

Die formelle Kommunikation zwischen den das Werkzeug anwendenden Stellen der öffentlichen Verwaltung (in der Folge als Mandanten bezeichnet) erfolgt – zur Vermeidung von Medienbrüchen und zur Sicherstellung der Vollständigkeit der Dokumentation ausschließlich – innerhalb des Werkzeugs.

Das Werkzeug muss die Interaktion citizen to government unterstützen (z.B. elektronische Formulare, Verfahrensstatusmeldung).

In Zukunft soll jedes Informationselement (z.B. Textdokument, Ton-Dokument, Teamroom, Chatverlauf) nur mehr zwei Stati besitzen: »Frei« und »Sicher«. Folgende Kriterien unterscheiden sich zwischen »Frei« und »Sicher«. Ein sicheres Informationselement kann aus einem Dokument bestehen (z.B. E-Mail), kann allerdings auch mehrere Elemente beinhalten und auch einen Workflow nutzen. In der »größten Ausbaustufe« des sicheren Informationselementes würde es dann dem heutigen Akt entsprechen.

Mögliche Informations-Objekt Typen:	freies Info-Objekt	»sicheres« Informationselement
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Textdokument</li> <li>▪ E-Mail</li> <li>▪ Chat</li> <li>▪ Tondokument</li> <li>▪ Videodokument</li> <li>▪ WIKI</li> <li>▪ Teamroom</li> </ul>	 Freier Status	(GZ#) Info-Objekt  Gesicherter Status
Metainformationen	MUSS	MUSS
Nummernsystem	–	MUSS
Zugriffsrechte (Gruppen)	KANN	MUSS
Prozess (Workflow)	KANN	KANN
Unterschriften	–	KANN
Nachvollziehbarkeit (Versionierung)	KANN	MUSS
Archivierung	–	MUSS (wenn archivwürdig)
Externe Beteiligung (BürgerInnen)	KANN	–

Jedes sichere Informationselement besitzt genau eine Geschäftszahl. Diese ist so aufzubauen, dass bei Zuständigkeitsänderungen keine Änderung bestehender Geschäftszahlen erforderlich ist (z.B. kein Ressortkürzel und keine OE in GZ):

- Eindeutige Kennnummer des Systems . laufende Nummer/Jahr

Unterschiedliche Zahlenkreise zwischen Eingangsstück und Akten können dadurch entfallen.

Ergebnisse des informellen Arbeitens (Status »Frei«) sollen ohne großen Aufwand in den Status »Sicher« übergeführt werden können. Die Statusänderung von informellen Elementen (»Standard«) in formelle (»Sicher«) ist jederzeit möglich. Die Statusänderung von »Sicher« (formellen Elementen) in »Standard« (informelle Elemente) ist jedoch nicht möglich.

---

## 2.2 Eingangsmanagement

Elektronische Eingänge müssen verarbeitet werden können. Die Typen der elektronischen Eingänge sind vorweg zu definieren, es sollen nur wenige sein. Digitalisierung von Papierein-

gängen mittels Scanning und die Übernahme von Informationen aus dem informellen Arbeiten gehören dazu. Dabei müssen, soweit möglich, relevante Meta-Informationen automatisationsunterstützt übernommen werden.

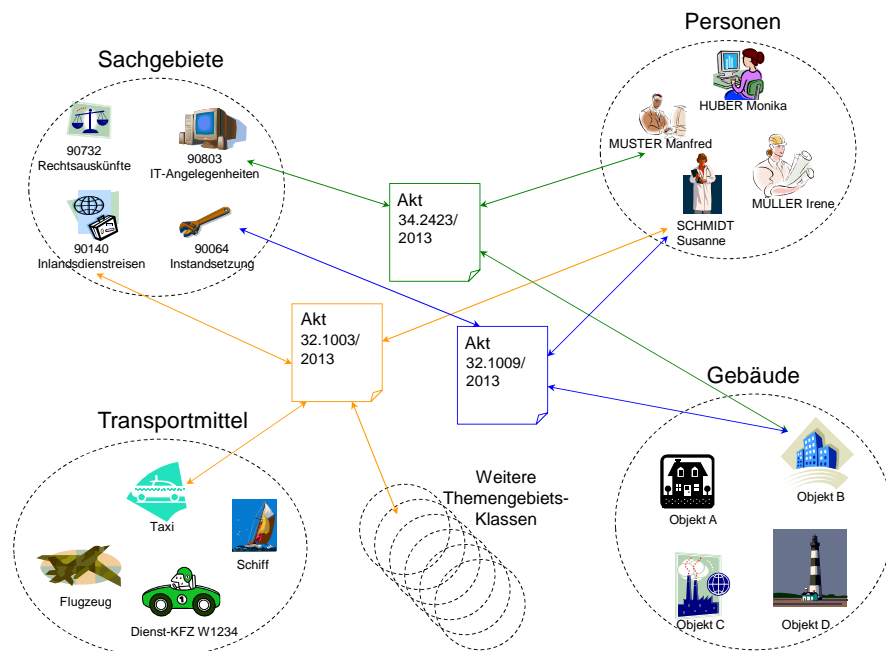
Es kann auch fachliche Prozesse geben, in denen im Eingangsmanagement sofort sichere Informationselemente erzeugt werden müssen (z.B. Eintreffen einer parlamentarischen Anfrage)

### 2.3 Geschäftsfallbearbeitung

Es gibt nur einen Geschäftsfall-Typus, den »Akt«. Geschäftsfälle müssen beliebig miteinander verknüpft werden können. Die bisherige Verknüpfungsmöglichkeit über »Vorzahl« und »Nachzahl« entfällt. Ein Eingangsstück ist eine geschäftsfallrelevante Information, bei der nachvollziehbar und gesichert die Quelle der Information (=Einbringer) und das Datum der Einbringung festgehalten wird. Im Gegensatz zur bestehenden Praxis, gibt es keine eigene Representanz in Form eines Eingangstückes mehr, sondern es verschmilzt mit dem sicheren Informationselement.

Für die Speicherung der Einbringerdaten ist ein Adressmanagement zur Verfügung zu stellen. Dabei sollen auch zentral verfügbare und zugängige Register (Unternehmensregister, ZMR, usw.) integriert werden können. Das Anbringen und Entfernen von Notizen für die informelle Bearbeitung am sicheren Informationsobjekt muss möglich sein. Ein Akt ist die Sammlung aller geschäftsfallrelevanten Informationen und somit eine mögliche Ausprägung des sicheren Informationselementes.

Abbildung 2  
Strukturierungsmöglichkeiten  
von Akten



Die Unterscheidung zwischen Sachakten, Namensakten, Faszikelakten etc. fällt weg.

Jedes sichere Informationselement muss mindestens einem Themengebiet (z. B. Sachgebiet,

Person) zugeordnet werden. Wird vom Benutzer kein Themengebiet angegeben, so wird standardmäßig der eigene Benutzer dem Element zugewiesen. Zur Unterstützung von Reorganisationsmaßnahmen müssen die Themengebiete Mandanten übergreifend eindeutig sein. Abhängig von der Themengebietsklasse erfolgt die Wartung der Themengebiete zentral (z.B. allgemeine Sachgebiete) oder über Fachapplikationen (z.B. Personen) oder dezentral (z.B. ressortspezifische Spezialaufgaben).

Jedem sicheren Informationselement kann auch ein Prozess hinzugefügt werden. Eine Bearbeitung erfolgt im Zuge eines Prozesses und kann folgende Prozessstadien umfassen:

- Bearbeitung
- Genehmigung
- Ablage

Optional erfolgen

- Abfertigungen
- Zur Information/Veranlassung/Stellungnahme

Die Inhalte eines Informationselementes müssen über Ordner inhaltlich zusammengefasst werden können.

Das Anbringen und Entfernen von Notizen für die informelle Bearbeitung des Akts muss möglich sein. Sollte die Verknüpfung von informellen Informationen zum Akt bis zur Genehmigung nicht aufgehoben werden, so werden sie zu formellen Informationen umgewandelt. Nach der Genehmigung können wieder informelle Informationen am Akt angebracht werden.

---

## 2.4 Ausgangsmanagement

Erledigungen werden abgefertigt:

- Mittels formellem Werkzeug (intern)
- Duale Zustellung (inkl. Rsa und Rsb)
- An Fachapplikationen
- Mittels E-Mail
- als Datei (EDI/EDIDOC, PDF, Originalformat)
- In Papierform

Die Erledigungen werden mit einer Amtssignatur versehen, persönliche Schreiben, Verträge bzw. Dokumente, welche eine persönliche Unterschrift benötigen, werden vom Genehmigenden elektronisch signiert, persönliche Schreiben in Ausnahmefällen händisch unterschrieben.

---

## 2.5 Querschnittsfunktionalitäten

### 2.5.1 Berechtigungssystem

Nur mehr folgende Leserechte soll es in Zukunft geben:

Umfang Zugriff	Leserecht
Offen	Alle Benutzer im Mandanten
Hierarchisch	Alle Mitglieder der im Prozess belasteten OEn + Führungskraft der hierarchisch übergeordneten OEn
Eingeschränkt	Alle im Prozess belasteten Benutzer + Führungskraft und Geheimschutz. Beauftragte der hierarchisch übergeordneten OEn
Persönlich	Nur ausgewählte Benutzende/Rollen/OEn (beim Geschäftsstück definiert)

Die Bearbeitung eines sicheren Informationselementes, welches auch einen Prozess beinhaltet (Inhalte und Metadaten) ist nur den aktuell belasteten Benutzern möglich. Es muss für einen berechtigten Benutzer möglich sein, dieses Element an sich zu ziehen.

Erledigungen inkl. zu versendende Beilagen können spätestens ab dem Zeitpunkt der Abfertigung nicht mehr verändert werden (alternativ konfigurierbar ab Genehmigung der Erledigung).

Alle anderen Inhalte eines Aktes (inkl. freier Elemente) sind ab dem Zeitpunkt der Genehmigung nicht mehr veränderbar. Es können aber weitere Inhalte hinzugefügt werden. Alle anderen nach der Genehmigung hinzugefügten Objekte sind nicht bearbeitbar.

### 2.5.2 Nachvollziehbarkeit

Alle durchgeführten Aktionen müssen, soweit gesetzlich erforderlich, protokolliert werden. Dies betrifft auch administrative Tätigkeiten.

Alle Änderungen an sicheren Informationselementen müssen nachvollzogen werden können (z.B. Änderungen an Dokumenten und Metadaten, Hinzufügen und Entfernen von Objekten und Dokumenten).

### 2.5.3 Sprache und Begriffe

Unabhängig davon ob der »Elektronische Dienstleister« eine Weiterentwicklung eines bestehenden Systems oder eine »neue« Lösung sein wird, sind die im System verwendeten Begrifflichkeiten im Detail zu analysieren und zu überarbeiten, sodass sowohl unklare als auch falsche Bezeichnungen durch leichter verständliche getauscht werden.

Folgende Begriffe sind keine Alltagsbegriffe, sondern der Fachsprache der öffentlichen Verwaltung zuzurechnen und verlängern dementsprechend die Einarbeitungszeit von Verwaltungseinsteigern in die Arbeitsumgebung. Sie sollen durch gängige Begriffe ersetzt werden.

<b>Begriff</b>	<b>Lösungsvorschlag</b>
Abfertigung	Versand
Amtsvortrag, Votum	<b>Zusammenfassung</b> , Executive Summary, Gegenstand, Sachverhaltsdarstellung
Belastung, Fremdbelastung	<b>aktueller Bearbeitender</b> , Zuteilung
Bezugszahl	<b>Referenzen</b> , Bezüge
Cessat, Cessieren	Storniert (nach Genehmigung)
Einsichtsbemerkung	Stellungnahme
vor Hinterlegung	zur Information/Veranlassung
Hinterlegung	Zusammenführung mit Begriff »Ablage«

# 3 Informelles Arbeiten

---

## 3.1 Allgemeines

**Informelles Arbeiten** bezeichnet alle dienstbezogenen Tätigkeiten einer oder mehrerer Personen, außerhalb normierter Verfahren. Diese Tätigkeiten dienen dazu, Informationen aller Art, unabhängig von Medium und Form, zu sammeln, aufzubereiten, auszutauschen und dokumentieren zu können.

Eine Blitzumfrage unter Führungskräften, Mitarbeitenden (Sachbearbeitung, Teamassistenten) hat in groben Zügen ergeben, dass im Schnitt mehr als 75% der Tätigkeit »informell« gearbeitet wird, d.h. der Anteil der Aktenbearbeitung bzw. sonstiges formelles Arbeiten liegt bei unter 25%, die Bearbeitung von E-Mails mit etwa 30% und das Bearbeiten von Dokumenten außerhalb des ELAK mit etwa 20% liegen im Ranking vorne. Trotz ihrer zweifelsfreien Stärken verursacht das E-Mail als zentrales Kommunikationsstool bzw. die E-Mail-Flut heutzutage zunehmend oft große Frustration. Es ist zu hinterfragen, ob nicht anstatt des »E-Mails« ein anderes »Leitmedium« gefunden werden kann, mit welchem die heutigen und künftigen Bedürfnisse insbesondere in der Kommunikation und im Wissensmanagement besser bewältigt werden können (z.B. ein Enterprise Social Network-System [kurz ESN], mit Wikis, Foren, Teamrooms, Blogs, Chat, Video-Conferencing etc.).

Für den »informellen« elektronischen Arbeitsplatz der Bediensteten sollte in der Zukunft, in Anlehnung an ESN wie z.B. Facebook, Google+, eine Oberfläche aus bestimmten Funktionen dieser Sozialen Netzwerke (z.B. Profile der Bediensteten, Newsroom, Forum, Dokumentenmanagementsystem, Gruppenraum (Arbeitsgruppen), Wissensplattformen und Datenbanken, Videokonferenzmöglichkeiten) für das informelle Arbeiten angeboten werden (»Soziales Verwaltungsnetzwerk«).

---

## 3.2 Ausgangspunkt und Zielsetzung

### 3.2.1 Ausgangspunkt

Das E-Mail hat sich zum zentralen Medium für die »informelle« Kommunikation und Zusammenarbeit entwickelt. E-Mails werden genutzt, um Informationen auszutauschen, Dokumente zu verwalten, Aufgaben zu erledigen und Arbeitsabläufe zu gestalten. In vielen Fällen ersetzt das E-Mail Telefonate und persönliche Meetings. Es werden täglich Stunden für die Bearbeitung von E-Mails verwendet.

Mailsysteme sind allerdings eindimensional, weshalb eine strukturierte dauerhafte Zuordnung (Gruppen) nicht möglich ist. Andererseits wird das E-Mail zweckentfremdet eingesetzt. Als Ablöse für den klassischen Briefverkehr konzipiert, werden E-Mails heute für viel mehr verwendet: Von der Dokumentenablage bis zum Chat – mit entsprechenden Problemen.

### Arbeitskulturen und Rahmenbedingungen hemmen die Weiterentwicklung

Die Verfahrensabwicklung in den Ministerien, Behörden, Dienststellen etc. ist sehr unterschiedlich gestaltet. Es bestehen viele arbeitsorganisatorische aber auch kulturelle Unterschiede.



de in der Abwicklung von Verfahren, beispielsweise wurde festgestellt, dass die Abwicklung parlamentarischer Anfragen unterschiedlich gehandhabt wird. Die Uneinheitlichkeit geht so weit, dass für die Bearbeitung derselben Aufgabenstellung unterschiedliche Fachapplikationen eingesetzt und um viel Geld weiterentwickelt werden, obwohl es bereits bessere Lösungen in anderen Bereichen gibt.

Die Arbeit in der Verwaltung ist stark hierarchisch organisiert, was zu Problemen bei der Weiterentwicklung und Flexibilisierung von Arbeitsweisen führt.

### **3.2.2 Zielsetzung sind Vereinfachungen und Arbeitserleichterungen**

Bei einer erfolgreichen Weiterentwicklung der bestehenden Arbeitsweisen müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die so attraktiv und praktisch sind, dass sie zu einem »Selbstläufer« werden, d.h. der Mehrwert für die Bediensteten muss sehr groß sein. Es darf kein zusätzliches System eingeführt werden, das diesen entsprechenden Nutzen nicht bringt. Wichtig ist, dass sowohl Führungskräfte als auch Bedienstete vom Nutzen für sich und die Organisation überzeugt sind.

Die systematische Weiterentwicklung der Arbeitsweise muss folgende Vorteile bringen:

- Vereinfachungen und Arbeitserleichterungen herbeiführen
- Lösung für die E-Mail-Problematik
- Wissensarbeit produktiv gestalten
- Merkbare Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen erreichen

---

## **3.3 Weiterentwicklung der Kommunikation und Koordination**

### **3.3.1 Weiterentwicklung vom E-Mail zum Social Enterprise Network**

Es gibt mittlerweile viele Social-Networking-Technologien, die eine effektivere Zusammenarbeit und einen besseren Informationsaustausch gewährleisten. Durch die Wahl alternativer Technologien, die für die neue Arbeitsweise besser geeignet sind als das E-Mail, können Bedienstete ihr Wissen deutlich einfacher untereinander austauschen und ihre fachlichen Fähigkeiten verfeinern – und dies bei gleichzeitiger Sicherung der unternehmenseigenen Wissensbestände.

Insbesondere junge Bedienstete, vorausblickend auf den sich in den nächsten 10 Jahren abzeichnenden Generationswechsel in der öffentlichen Verwaltung, sind an derartige »neue Medien« gewöhnt und erwarten, diese auch in ihrem beruflichen Umfeld vorzufinden und nutzen zu können.

### **3.3.2 »Mein Arbeitsplatz«**

#### **Allgemeine Grundvoraussetzungen**

Bei Einführung eines Enterprise Social Network (ESN) sollten folgende Grundvoraussetzungen eingehalten werden:

- Die Behörden sollten einheitlich auftreten und einen einheitlichen Client haben.
- Das System muss über ein intuitives und übersichtliches Interface verfügen.
- Die Altersgerechtigkeit muss berücksichtigt werden.

- Ein neues System muss barrierefrei sein, das Arbeiten zwischen Verwaltungseinheiten muss sehr vereinfacht werden.
- Die Gendergerechtigkeit muss im Vorfeld geprüft werden.
- Das ESN muss mit dem ELAK, den Fachapplikationen und Datenbanken verbunden sein bzw. müssen diese Anwendungen im ESN integriert sein.

### Mobile Zugriffe

Das ESN soll sowohl im Büro oder auch von jedem anderen Ort benutzt werden können. Es sollte möglich sein, unabhängig von Ort und (Arbeits-) Zeit, informell entstandene Themen, Lösungsvorschläge usw. mittels »beliebiger« technischer Arbeitsmittel (angefangen vom privaten Smartphone und »Internet-PC« bis hin zum Arbeitsplatz-PC) im ESN zu erfassen und dessen Inhalt im Rahmen der Standard-Arbeitsplatzumgebung dem dafür berechtigten/vorgeesehenen Personenkreis zur weiteren Verwendung zur Verfügung zu stellen.

### Analyse der Funktionen eines Enterprise Social Networks

Nach der Vorstellung von Anwendungen wurden potentiell verwendbare Module eines ESN erhoben (18 Module).

Modul	Kurzbeschreibung
Skillsmatrix	Selbstverwaltete Tabelle aus Kompetenzen und Profilen
Event-Room	Beinhaltet Dokumente, Aufzeichnungen, Kommentare zu Veranstaltungen
Projektraum	Arbeitsumgebung für ausgewählte Gruppe zu einem Thema bzw. Dokument
Forum	(Öffentliche) Diskussion und Bearbeitung eines Themas
Tagging	Markieren und Interessensbekundung
DMS	Dokumentenmanagement
Wiki	Benutzergetriebene Wissensplattform
Meeting Space	Vor-/Nachbereitung, Durchführung von Besprechungen
Presence/Chat	Anzeige von Verfügbarkeits-Status, ad-hoc-Interaktion
VideoConf	Video-/Audio-Interaktion mit 2 oder mehreren Teilnehmern. Dokumentenintegration.
Webcast	Aufgezeichnete Video-/Audio-Interaktion. Dokumentenintegration.
Enterprise Search	Organisations- und dokumentenübergreifende Suchfunktion
Logbuch	Tagebuchfunktion um Vertretungs- und Nachfolge-Regelungen zu vereinfachen

Modul	Kurzbeschreibung
SocEnterprise Newsfeed	Nachrichtenstrom, konfigurier- und filterbar nach sozialem Netzwerk und/oder Tagging
Newsroom	für meine abonnierten Themen
Wissensdatenbank	Datenbank mit Organisationswissen, Ideen, Problemlösungen, ...
Rating	Bewertung von Beiträgen, Antworten durch andere Benutzer
Umfragen	Zur raschen Erfassung von Meinungs- und Stimmungslagen

In den KG Ergebnisdokumenten sind die einzelnen Module ausführlich beschrieben.

---

## 3.4 Weiterentwicklung der Dokumentenbearbeitung

### 3.4.1 Allgemeines

Es sollte ein Produkt ausgewählt werden, das die Basisbedürfnisse abdeckt. Hierunter versteht man, dass Text, Tabelle, Präsentation, Graphik und Bild mit einem einzigen Produkt erstellt werden können. Spezialfunktionalitäten einzelner derzeit gängiger Softwares könnten nicht genutzt werden. Von einer entsprechenden Barrierefreiheit und der Berücksichtigung genderrelevanter Gegebenheiten wird ausgegangen.

Die Spracherkennung ist mittlerweile sehr ausgereift, bringt Vorteile bei der Dokumentenbearbeitung und soll daher integriert werden.

### Aufbereitung von Dokumenten (Informationen, Berichte etc.)

Die ansprechende Aufbereitung von Information ist ein – gerade auch unter dem Eindruck von Big Data – rasch wachsendes Feld. Es fördert visuelles Lernen und rasche Erfassung komplexer Zusammenhänge. Nach Schätzungen haben nur ca. 5% der Behördenbediensteten die Skills, um aussagekräftige Informationen aus Big Data zu extrahieren – diese Zahl massiv zu steigern wäre wohl zu teuer. Ist also Datenanalyse aktuell noch ein Betätigungsfeld für hochausgebildete Personen mit Expertise im Bereich Statistik und Grafik, wird Informationsvisualisierung künftig ein Standardmerkmal von Wissensmanagement-Systemen sein.

---

### 3.5 Persönliches Cockpit

Im Kapitel Grundsätzliche Gliederung (SOLL-Stand) wird ein persönliches Cockpit als Ausgangspunkt des Management Cockpits beschrieben. Im Rahmen der durchgeführten Experten-Interviews wurden durch die Führungskräfte eine Anzahl von Services und Funktionen angesprochen, welche einen Mehrwert für die tägliche Aufgabenstellung haben:

- Arbeitsvorrat
- Fristen-Monitoring, Erinnerungsfunktion, Terminakte/Urgenz, Terminlisten
- Vorschau-Modus, Alert bei neuen Beiträgen bzw. Änderungen
- Teamrooms für Projekte, gemeinsames Arbeiten mit OE-externen Personen
- Postfach
- ToDo-Liste
- Wikis
- Foren
- Intranet
- Mitarbeiterzeitung
- Konferenz-Managementsystem
- Persönliche Kenngrößen: Urlaubstage, Krankenstand, Pflegefreistellung, Vorrückung, Einstufung, ...

## 4 Management Instrumente

Derzeit existiert kein gesamthafter Ansatz bzw. keine abgestimmte Ressort-übergreifende IT-Strategie zu einem themenübergreifenden Management-Informationssystem. Teilweise gibt es Ansätze für themenbezogene Management-Informationssysteme z.B. das MIS in SAP bzw. Ansätze für Ressort-spezifische Management-Informationssysteme.

Führungskräfte benutzen Daten aus operativen Primärsystemen und individuelle Quellen für Planungs-, Entscheidungs- und Führungsaufgaben. Diese Daten müssen größtenteils manuell im Bedarfsfall abgefragt, aggregiert bzw. berechnet werden. Die Qualität, der Umfang sowie die Aktualität dieser manuell erstellten Entscheidungsgrundlagen sind je Bereich und Managementebene unterschiedlich. Die Datenerhebung bindet regelmäßig umfassend Ressourcen und führt dazu, dass Informationen teilweise zum benötigten Zeitpunkt nicht zur Verfügung stehen.

---

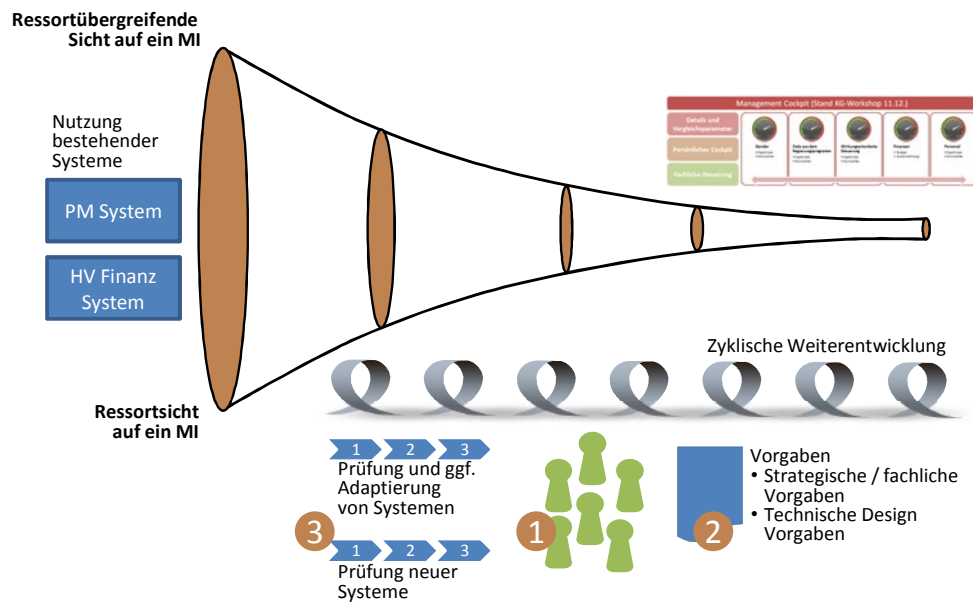
### 4.1 Grundsätzliche Gliederung (SOLL-Stand)

Das künftige Management-Informationssystem für die Bundesverwaltung ist weit mehr als ein IT-System. Ziel ist die Erarbeitung fachlicher und technischer Strukturen, welche die Basis für ein Management Cockpit (iS IT-System) zur Unterstützung der Planungs-, Entscheidungs- und Steuerungsaufgaben der Führungskräfte bilden. Für eine nachhaltige Implementierung ist ein organisatorischer Rahmen notwendig (siehe Abbildung 3 – Überblick – Management-Informationssystem):

1. Interministerielles Steuerungs- und Beratungsgremium (§ 8 Kommission)
2. Strategische, fachliche und technische Vorgaben
3. Prozesse zur Anbindung von operativen Primärsystem an das Management-Informationssystem

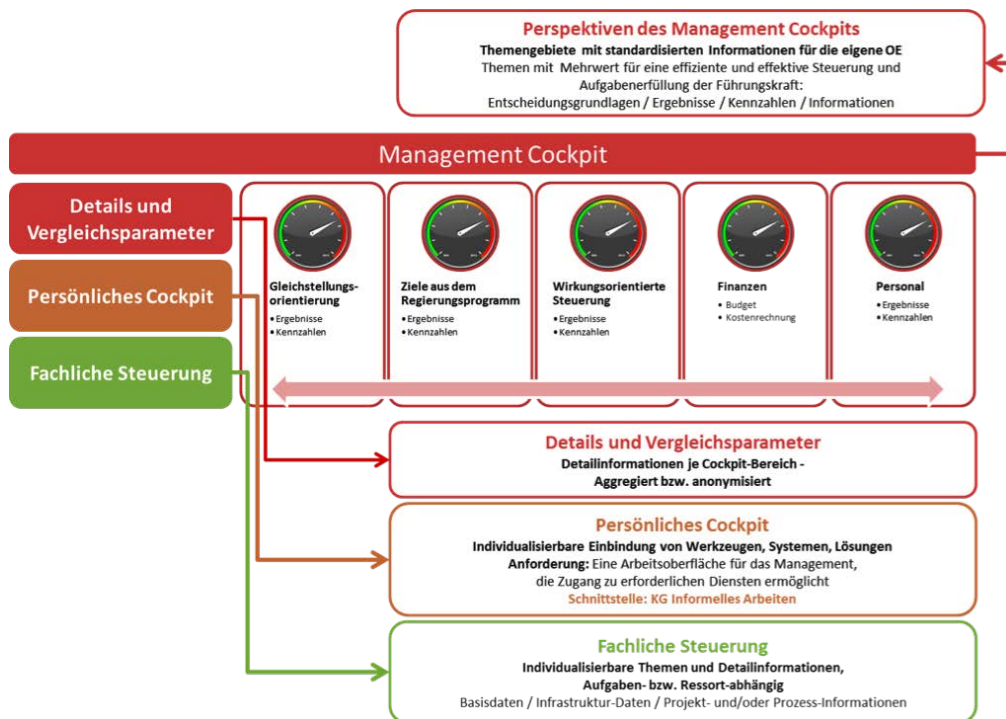
Der Aufbau eines solchen, Ressort-übergreifenden Management-Informationssystems kann nur in mehreren Phasen erfolgen. In der ersten Phase werden bestehende, operative Primärsysteme sowie vorhandene Management-Informationssysteme analysiert, ggf. vorhandene Schnittstellen genutzt bzw. neue Schnittstelle nach MI-Vorgaben definiert. Der organisatorische Rahmen des MI wird zyklisch durch das interministerielle Steuerungsgremium angepasst bzw. konkretisiert. Neue Systeme durchlaufen im Rahmen der Projektplanung ebenfalls das interministerielle Steuerungsgremium und werden auf Übereinstimmung mit den MI-Vorgaben überprüft.

Abbildung 3  
Überblick Management-Informationssystem



Das neue Management Cockpit (MC) – Ergebnis der Arbeiten am Gesamt-MI – beinhaltet sowohl Ressort-übergreifende als auch –spezifische Informationen für die einzelne Führungskraft.

Abbildung 4  
Grobkonzept eines künftigen Management Cockpits<sup>4</sup>



Jede Führungskraft arbeitet künftig mit einem persönlichen Cockpit, das individuell anpassbare Services und Funktionen zur Verfügung stellt – siehe Punkt 3.3.2. Das Management Cockpit

4 Die Grafik entspricht weder der zukünftigen Arbeitsoberfläche noch impliziert sie die Verwendung bestimmter technischer Werkzeuge bzw. Umsetzungsvarianten, sondern skizziert mögliche Bestandteile.

ist Bestandteil dieses persönlichen Cockpits und gliedert sich in Bereiche<sup>5</sup>:

- Perspektiven mit x Themenbereichen – sind standardisiert vorgegeben
- Details und Vergleichsparameter (aggregiert) zur eigenen Organisationseinheit – stehen jeweils in Bezug zu einer ausgewählten Perspektive
- Fachliche Steuerung – dient zur Darstellung individueller Themen bzw. aufgabenbezogener Informationen

---

## 4.2 Grundsätze zur Nutzung eines Management-Informationssystems

Die folgenden Grundsätze für ein MI stellen eine erste Sammlung an strategischen, fachlichen und technischen Vorgaben dar und müssen im Rahmen der Implementierung weiter konkretisiert werden:

### Strategische Vorgaben

- Die für die Aufgabenerfüllung relevanten Informationen erhält die Führungskraft über eine Oberfläche.
- Die Herstellung und Wahrung der Strukturgleichheit der Daten ist eine unverzichtbare Voraussetzung für das angedachte MI.
- Es gibt kein Ressort-übergreifendes Thema, das nicht auch ein Ressort-Spezifisches Thema ist. D. h. für die wirkungsorientierte Steuerung, dass Ressort-Spezifika sich zu übergreifenden Zielen aggregieren (Wirkzielkaskaden).
- Die Datenhoheit verbleibt in den operativen Primärsystemen. Detailabfragen finden ebenfalls ausschließlich dort statt.
- Ressorts müssen eigene Informationsobjekte einbringen und verwalten können.
- Das Ressort gibt die eigenen Daten für das Ressort-übergreifende MI frei – Grundsatz der Freiwilligkeit.
- Ressort-übergreifende Vergleichsparameter sind anonymisiert.
- Das künftige Management Cockpit muss so flexibel sein, dass heutige und zukünftige technische Lösungen angebunden werden können – unabhängig von derzeit bestehenden Systemen.

### Fachliche Vorgaben

- Über eine intuitiv bedienbare Oberfläche – »wie bei SmartPhone« und »AppStore« – sind die Daten für die Führungskraft komfortabel, einfach und rasch verfügbar.
- Das Management Cockpit ermöglicht flexibles und mobiles Arbeiten.
- Die steuerungs-/entscheidungsrelevante Information soll auf der übergeordneten Ebene verfügbar sein. n+1 Prinzip: Ressort-interne Informationen der fachlichen Steuerung werden ab der n+1. Ebene anonymisiert.
- Das Management Cockpit muss so flexibel sein, dass unterschiedliche Periodizität und Funktionen abgebildet werden können. Einfache Vergabe von Berechtigungen z.B. Personalwechsel.

---

5 Teilung des Management Cockpits – unterschiedliche Funktionen für Führungskräfte, die einzelnen Bereiche sind in der umfassenden Arbeitsversion des Organisationskonzeptes prototypisch abgebildet.

---

### 4.3 Nutzergruppen des Management-Informationssystems

Im Fokus der KG-Überlegungen stand Managementunterstützung der Bundesverwaltung auf operativer Ebene und damit die Rolle bzw. Zielgruppe Abteilungsleitung und deren Unterstützung für eine effiziente und effektive Steuerung und Aufgabenerfüllung. Weitere Zielgruppen, welche das Management-Informationssystem unterstützt, sind Sektionen, Bereiche, Gruppen, ressortweite Steuerung und die Ressort-übergreifende Steuerung durch Controllingstellen (Ebene Bund).

Gesamt ist von einer Größenordnung von 450 Führungskräften in der Bundesverwaltung im engeren Sinn auszugehen, je nach angedachtem Verbreitungsgrad des Management Cockpits ist mit einer maximalen Größe der Zielgruppe von bis zu 6000 Personen zu rechnen. Die Größe der Organisationseinheit wirkt sich auf den Steuerungsbedarf und daher auf den Bedarf zur Unterstützung durch ein Management-Informationssystem aus.

---

### 4.4 Perspektiven und Vergleichsparameter

Das Management-Informationssystem soll folgende Perspektiven<sup>6</sup>/Themenbereiche zur Unterstützung von Planungs-, Entscheidungs- und Führungsaufgaben abbilden:

#### Personal-Perspektive mit Themen-Beispielen

- Basisdaten zum Personal-Controlling, Personal(budget)
- Planstelle/VBÄ
- Verteilung der Dienstverhältnisse: Beamte, Vertragsbedienstete, Anteil Werkvertrags-Payroll
- Leistungsstunden
- Mehrdienstleistungen, Überstunden(-budget)
- Fehlzeiten, Krankenstandstage
- Dienstreisetage
- Durchschnittsalter/Altersschnitt/Nachfolgeplanung
- Quoten: Behinderte Mitarbeitende, Lehrlinge, Frauen, High Potentials, Mitarbeitende mit Telearbeit
- Qualifikation/Fort-/Ausbildungen
- Maßnahmen zur Verbesserung der MA Zufriedenheit – Status der Umsetzung
- Anteil mobiles Arbeiten: Ersparnis – Kilometer, Zeit
- Personaleinsatz in Projekten

#### Finanzen –Perspektive mit Themen-Beispielen

- Budget: Ausgabengebarung
- Kostenrechnung: Kosten/Leistungsstunde
- Planung von Kostenstellen (Soll/Ist-Vergleich)
- Budgetplanung auf Kostenträger (Programme/Projekte) – Ermöglichung einer übergreifenden Projektsicht bei Detailplanung auf Sektionsebene
- Ressourcen/Ziele/Leistungsplanung
- Zuordnung von Wirkungszielen: Steuerungskompetenz liegt bei Ressortleitung, ggf. Anpassung der Leistungskataloge

---

6 Fixe Themengebiete mit standardisierten Informationen



### »Zählwerk« mit Themen-Beispielen

- Kenngrößen aus formellem und informellem Arbeiten
- Basisinformationen über Prozess- und Ergebniskennzahlen z.B.
  - Durchlaufzeit
  - sichere Informationselemente: Bescheide; Erledigungen; Einleger
  - Dokumentenmanagementsystem-Objekte
  - Parlamentarische Anfragen
- Kennzahlen zur Verbesserung der Prozesse durch Optimierungen – Arbeiten am System
  - Verkürzung der Reiseabrechnungen

### Wirkungsorientierte Steuerung: Ziele/Ergebnissteuerung

- Vereinbarte Wirkungsziele auf Organisationseinheit (öffentlicher Teil/interner Teil)
- Zuordnung von Maßnahmen zu Zielen
- Evaluierung der Maßnahmen
- Zielerreichungsgrad: Verhältnis traditionelles Kerngeschäft/Tagesgeschäft zu Kernleistung und Wirkungsziel

Zusätzlich zu den oben aufgeführten Perspektiven wurden in den Experten-Gesprächen auch folgende Themen genannt:

- Regierungsprogramm/-strategie
- Wissensmanagement
  - Anzahl Artikel in Foren oder Wiki zu Fachthemen
  - Top-Artikel: Bewertungen
  - Aktivitätsgrad in Teamrooms
- Gleichstellungsorientierung
- Infrastruktur – Supportfunktionen (Facility Management, Fuhrpark, Reinigung, ...)

Zu jeder Perspektive werden Ressort-interne und Ressort-übergreifende Vergleichsparametern zur Verfügung gestellt. Ressort-intern ist eine hohe Transparenz der Vergleichswerte zweckmäßig und es werden absolute Kenngrößen dargestellt.

Ressort-übergreifende Vergleiche basieren auf Organisationsebene auf Freiwilligkeit, d. h. diese sollen nicht immer über alle Ressorts hinweg verfügbar sein, sondern gegebenenfalls auch nur für einige Organisationen. Hier sollen ein Best-, Durchschnitts- und ein schlechtester Wert zur Verfügung stehen.

---

## 4.5 Fachliche Steuerung

Der Bereich fachliche Steuerung bietet den Führungskräften die Möglichkeit individuell Themen und Detailinformationen aus dem eigenen Aufgabenbereich zu monitoren. Da dieser Bereich den ausgeprägtesten Ressortbezug aufweist, konnte im Rahmen der Interviews lediglich eine erste Themensammlung erfolgen:

- Geschäftseinteilung, -ordnung
- Gesundheitsförderung – Kennzahlen zu Maßnahmen
- Aktivierung und Nutzung
- Darstellung von Informationen zu laufenden Projekten

- Lehre mit Matura
- Open Government Data
- Verwaltungsakademie des Bundes
- Berufungen (gesamt und davon % stattgegeben)
- Laufende Verfahren an den Höchstgerichten

Weitere Beispiele finden Sie im Gesamtdokument.

---

## 4.6 Identifikation relevanter Primärsysteme/Datenquellen (Erstansatz)

In den Aufgabengebieten der KG-Mitglieder sind derzeit folgende Fachanwendungen bzw. operative Primärsysteme im Einsatz, welche für die Integration in ein künftiges Management Cockpit relevant sein könnten:

**Ressort-übergreifende Systeme:** HV-SAP, PM-SAP, HIS, MIS/THEMIS, WFA-IT-Tool, PBCT (Planung-Budgetierung-Controlling-Tool), ELAK, Jobbörse des Bundes, OIS, eRecht

**Ressort-spezifische Systeme:** ELIS (Arbeitsmarktdaten und Analysen) und BALI web (Arbeitsmarktdaten vom AMS), PERSIS, ERGIS, UNIS, LOGIS, PREVERO, INVEKOS, GIS

---

## 4.7 Schritte zur Umsetzung

In der Folge wird ein Überblick über die notwendigen Aktivitäten, Entscheidungen bzw. relevante Risiken zur Implementierung des Management Informationssystems dargestellt.

### Notwendige Aktivitäten und Entscheidungen

- Einholen des Kommitent der Politik und des Top-Managements zur Ausarbeitung des Management-Informationssystems: Richtlinie für Bund
- Definition des organisatorischen Rahmens zur Umsetzung: Detailausarbeitung der MI-Vorgaben (strategisch-fachliche Vorgaben und technische Designvorgaben) und der skizzierten Prozesse sowie Identifikation der relevanten Primärsysteme
- Befragung der Ressorts, welche Daten auf der übergreifenden Ebene dargestellt werden
- Aufsetzen eines Programmes zur Detailspezifikation der Bereiche des Management Cockpits
- Analyse der relevanten Primärsysteme, Bewertung des Integrationspotentials, -zeitpunkts
- Starten des MI-Implementierungsprozesses inkl. Aufbau des MI-Cockpits sowie die Implementierung der erforderlichen Schnittstellen zu den operativen Primärsystemen
- Schulung der Führungskräfte und Roll-out des MI: persönliche Betreuung, Einzeltermine mit Anwendungsfällen
- Zyklische Weiterentwicklung des organisatorischen Rahmens

### Risiken

- In den Organisationen existieren unterschiedlichste Aufgaben und Arbeitsweisen, für die das Management-Informationssystem dennoch einen Mehrwert darstellen muss.
- Mangelnde Akzeptanz und damit verbunden mangelnde Verwendung durch Führungskräfte.
- Große Unterschiede in der derzeitigen Datenstruktur in Primärsystemen, verwendeten Plattformen und User-Interfaces.
- Derzeit teilweise unterschiedliche Planung zu technischen Systemen in den Ressorts.
- Komplexität zur Aufrechterhaltung der Strukturgleichheit durch Trennung bzw. Abgrenzung der Ressort-internen Daten.
- Management-Informationssystem wie in diesem Dokument angedacht ist ein Kostenfaktor!

# 5 Wissensmanagement

Wir leben in einer Wissensgesellschaft. Eine intelligente öffentliche Verwaltung muss als lernende Organisation ihr wertvolles und einzigartiges Wissen als Schlüsselressource bewahren, weiterentwickeln und gezielt einsetzen.

Die Rahmenbedingungen für Bedienstete der Bundesverwaltung haben sich in Richtung social network verschoben. Diesen Umstand gilt es zu berücksichtigen, um nicht in den Fehler zu verfallen, mit Mitteln der Vergangenheit versuchen zu wollen, ein Wissensmanagement (WM) der »Jetztzeit« zu entwickeln.

Beispielhaft für die Teilbereiche der kritischen Erfolgsfaktoren seien einige Fakten angeführt wie z.B.:

- Abschottung nach Außen und nach Innen, Insellösungen, Inkompatibilitäten
- Fehler- und Misstrauenskultur
- Weder die Ablauf- noch die Aufbauorganisation wurde prozessorientiert geschaffen
- Der WM Prozess wurde nicht als Unterstützungsprozess in der Prozesslandkarte aufgenommen
- Identifikation mit der Organisation
- Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung, Entwicklungsmöglichkeiten
- Mangelnde Entscheidungsfreudigkeit
- Mangelnde Konsequenz bei der Durchsetzung von Entscheidungen

---

## 5.1 Vorteile/ Nutzen

**Wissensmanagement** bezeichnet den bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in der Organisation (auch: lernende Organisation).

Wird Wissensmanagement nicht isoliert gesehen, sondern auch mit Intellectual Capital Management in einen Zusammenhang gebracht, so bietet es auch die Chance für mehr Innovationen, Mitarbeitermotivation und Bürgerorientierung. Es profitiert die Führungsebene gleichermaßen wie die Mitarbeitenden.<sup>7</sup>

---

## 5.2 Erläuterungen

Wissensmanagement ist kein Selbstzweck, sondern dient im Rahmen des Erfolges der öffentlichen Verwaltung dem Bürger. Damit umfasst Wissensmanagement die Gesamtheit aller Konzepte, Strategien und Methoden zur Schaffung einer »intelligenten«, also lernenden Organisation.

---

<sup>7</sup> Abgeleitet von der empirischen Untersuchung nach Bahrs, Schmid, Müller und Fröming; 2007

In diesem Sinne bilden Mensch, Organisation und Technik gemeinsam die drei zentralen Standbeine des Wissensmanagements

- **Mensch:** Wissen basiert auf Erfahrung und befähigt zur Handlung. Damit ist Wissen zutiefst menschlich und in keiner noch so ausgereiften Wissensmanagement-Software angemessen abzubilden. Es bedarf in der öffentlichen Verwaltung einer gezielten Personalentwicklung, die eine kontinuierliche Weiterbildung im Sinne des lebenslangen Lernens unterstützt. Dabei ist der Erwerb von Kompetenzen zur Wissensweitergabe ein wesentliches Kriterium
- (Lernende) Organisation: Wissensmanagement gelingt, wenn die Erfahrung eines Individuums auf eine Gruppe oder Organisation dauerhaft übertragen werden kann. Die Entwicklung hat von den lernenden Bediensteten hin zur lernenden Organisation zu erfolgen. Das Gedächtnis einer lernenden Organisation besteht aus dokumentierter Information.
- **Technik:** Die Technologie unterstützt lediglich die beiden anderen Dimensionen Mensch und Organisation. So genannte Wissensmanagement-Software muss sowohl in den Ministerien als auch interministeriell im gesamten Bund die Kommunikation der menschlichen Wissensträger unterstützen. Wissensmanagement ist nicht ausschließlich durch Technologie umsetzbar.

Wissensmanagement ist letztlich immer auch eine gesellschaftliche Herausforderung und zugleich in gesellschaftliche Entwicklungen eingebettet.

### 5.2.1 Ganzheitliches Wissensmanagement

Letztendlich muss WM auch in der öffentlichen Verwaltung stets einen Beitrag zur Wertschöpfung der Organisation leisten, um im Rahmen ökonomischen Denkens legitim begründet werden zu können.

Drei Ebenen sind entscheidend für die ganzheitliche Betrachtung von WM. Die ganzheitliche Betrachtung stellt sicher, dass alle Aktivitäten zielgerichtet, systematisch und mit Fokus auf den letztendlichen Zweck, die Steigerung der Wertschöpfung ausgerichtet sind.

- Das **Kerngeschäft** repräsentiert die Wertschöpfungsprozesse einer Organisation und soll im Zentrum einer jeden Wissensmanagement-Initiative stehen
- Die **Kernaktivitäten** stellen die zweite Ebene des Modells dar. Darunter werden sechs Einzelprozesse (siehe Bausteine des Wissens von Probst) verstanden.
- Die **Befähiger**<sup>8</sup> ermöglichen den effektiven Umgang mit Wissen innerhalb der Wertschöpfungskette und werden in die Untergruppen persönliche und organisationale Wissensfähigkeiten gegliedert

### 5.2.2 Ziele

Im Sinne von wirkungsorientierter Verwaltungssteuerung ist das Ziel von Wissensmanagement, das vorhandene Wissen der öffentlichen Verwaltung transparent und bewertbar zu machen. Wissen bzw. Nichtwissen oder insbesondere Wissensverlust kann auch in der öffentlichen Verwaltung schnell zum Kostenfaktor werden. Wenn Personen aus der Organisation scheidet, kann der Ausgleich oder die Beschaffung von verlorenem Fachwissen, Erfahrungswissen, den persönlichen Fähigkeiten und Kontakten enorm aufwendig und teuer werden.

---

8 Menschen/WissensarbeiterInnen

### 5.2.3 Strategie

Strategien sind Wege zu angestrebten Zielen, hier also Wege hin zu vorab definierten Wissensmanagementzielen. Bei der Wahl einer Wissensmanagementstrategie steht man vor einer Grundsatzentscheidung: Setzt man beim Wissenstransfer stärker auf die Vernetzung von Personen (Interaktions-strategie) oder den Einsatz von Informationstechnologie (Kodifizierungsstrategie)? Im ersten Falle wird Wissen zwischen Personen durch persönliche Kontakte und direkten Austausch übertragen. Der Einsatz von IT ist hier auf eine Unterstützungsfunktion beschränkt, so z.B. Ansprechpartner zu identifizieren oder elektronische Kommunikation zu ermöglichen. Im zweiten Falle spielt die IT selbst eine zentrale Rolle. Wissen wird dokumentiert, in Systemen gespeichert und bereitgestellt bzw. über Suchprozesse abgerufen. Der Kontakt zum ursprünglichen Wissensträger steht dann nicht mehr primär im Fokus. Abhängig von der jeweiligen Unternehmenskultur ist eine der beiden Möglichkeiten, oftmals sogar eine Mischform zu wählen.

### 5.2.4 Zukunft/ Zusammenfassung

Die Verwaltung der Zukunft sollte sich zu einer »Lernenden Organisation« entwickeln. Dazu gehört die Fähigkeit, Wissen zu entwickeln, zu erwerben und zu verteilen, sowie das eigene Verhalten auf Basis neuen Wissens und neuer Einsichten zu verändern.

Wissensmanagement wird zu einem Teil der jeweiligen Organisation, ihrer Strukturen, Prozesse und Steuerung. Verwaltungsführung wird wissensorientiert, Organisationsstrukturen werden wissensfördernd sein. Wissensmanagement wird eine Selbstverständlichkeit.<sup>9</sup>

Der Erfolg der Zukunft wird weniger von einer guten Gedächtnisleistung abhängen, als vielmehr von einer guten Innovationsleistung. Diese Innovationsleistung wird insbesondere dadurch unterstützt werden können, wenn auf **bestehenden Erfahrungen und gesichertem Wissen** aufgebaut werden kann.

Es gilt nunmehr die Weichen zu stellen um ein System zu entwickeln, welches einem effektiven **Wissensmanagement – quer über die gesamte Bundesverwaltung** und somit über sämtliche Gruppen von Bediensteten – zuarbeitet.

Wissen wird laufend dokumentiert, erweitert und durch gute Suchen auffindbar gemacht:

- Suche,
- Tagging,
- Skill-Matrix,
- klassische Wissensdatenbanken.

Es sollten Wissensplattformen zu sämtlichen Querschnittsthemen sowie Themen, die innerhalb eines Ressorts, bzw. ressortübergreifend einen weiten Personenkreis betrifft, eingerichtet werden.

Eine bundesweite Lösung betreffend Wissensplattformen stellt spezifische Anforderungen an den ELAK der Zukunft. Es gilt einen **Wildwuchs an Plattformen zu verhindern** – der ELAK der Zukunft sollte daher, mittels semantischen Analysen, in der Lage sein, thematisch überschneidende Wissensplattformen zu erkennen und gegebenenfalls zu verknüpfen.

---

9 Vgl. Gabriele Vollmar

Folgende Anforderungen müssen erfüllt werden:

- »Lebhafte« Wissensplattformen müssen durch organisatorische Maßnahmen unterstützt werden. Diesbezüglich muss ein »Umdenkprozess« von den obersten Führungskräften (zu deren eigenen Nutzen) initiiert werden. [z.B. *die zuständige Person ist im Urlaub – wer kann die Anfrage des BM beantworten?*]
- Wissen ist Organisationsaufgabe (= gesamte Bundesverwaltung) – welches durch personenbasiertes Wissen unterstützt wird.
- Wissensvereinsamung (= Konzentration Wissen auf eine Person) darf nicht unterstützt werden.
- »Revierdenken« muss von der obersten Führung unterbunden werden (1 x öffentliche Verwaltung auf Bundesebene vs. Spezialwissen von 13 Ressorts).
- Ausgehend von der grundsätzlichen Anforderung nach »gesichertem« Wissen braucht es klare Verantwortliche. Diesbezüglich sind **Wissensredaktionen** einzusetzen. Eine Wissensredaktion setzt sich aus mehreren fachkundigen Personen zusammen, welche für die Inhalte der jeweiligen Wissensplattform verantwortlich sind. Klarzustellen ist, dass es sich bei dem Schlagwort »Wissensredakteur/in« jedenfalls um eine Tätigkeit und keine Funktion handelt – d.h. die Schaffung einer »hauptberuflichen« Wissensredaktion ist nicht anzustreben.
- Wissensredaktionen sind ressortübergreifend einzusetzen, dies – um einheitliche Bundeslösungen zu forcieren.
- Wissensredakteurinnen und Wissensredakteure haben (regelmäßig) für die Korrektheit der innerhalb der Wissensplattform angebotenen Informationen zu sorgen (Recht zu löschen, ändern).
- Als »Bundeswissen« klassifizierte Informationen müssen durch die Wissensredaktionen freigegeben werden.
- Es braucht eine einfache Möglichkeit Ergebnisse von »nicht gesichertem Wissen« (z.B.. aus Diskussionsforen etc.) in gesichertes Wissen zu übernehmen.
- Es müssen Plattformen eingerichtet werden, mit welchen Schulungen einfacher abgewickelt werden können und der Wissenstransfer bei Abgängen (Pensionierungen, Ausscheiden aus dem Dienststand) einfacher möglich wird.

## 6 Eine Plattform für alle

Im Zuge der Erarbeitung der einzelnen Arbeitssituationen der Zukunft wurden auch Überlegungen zu einer grundsätzlichen Änderung der Arbeitsweise angedacht. Die Grundvorstellung geht von folgendem Motiv aus:

»Auf **einer** elektronischen Plattform werden sämtliche Verfahren extern und intern abgewickelt!«

- Jede Österreicherin und jeder Österreicher erhält ein individuelles »Konto« (»Meine Behördenseite«) in welchem sämtliche Verfahren mit Behörden durchführbar sind.
- Jede Verwaltungsmitarbeiterin und jeder Mitarbeiter erhält einen Arbeitsplatz (»Mein Arbeitsplatz«), auf welchem die täglichen Aufgabenstellungen erledigt werden.

---

### 6.1 Aktuelle Situation

Die »behördlichen« Services werden differenziert und zersplittert auf unterschiedlichen Plattformen (Help.gv, Finanz Online, Gesundheitsportal, etc.) angeboten. Es werden von vielen Behörden Online-Services für Verfahrensabwicklungen in unterschiedlicher Art und Weise (mit Formularen, teilweise mit Apps für unterschiedliche Verfahrensanwendungen) angeboten, die Authentifizierung erfolgt teilweise mit der Handysignatur (bzw. anderen Zugangsverfahren), teilweise können Anträge direkt elektronisch bei Behörden eingebracht werden.

Die Bürgerinnen und Bürger müssen im Falle einer elektronischen Abwicklung eines Verfahrens bei jedem dieser Verfahren, eine eigene Website besuchen, sich mit unterschiedlichen Zugängen authentifizieren, unterschiedliche Verfahrensabläufe beachten und Darstellungen bzw. Beschreibungen auf den jeweiligen Websites kennen, damit sie erfolgreich ein Verfahren in elektronischer Form abwickeln können.

Dieser Aufwand ist sehr groß, es ist oft zu kompliziert, weshalb diese neuen Möglichkeiten nicht in einem gewünschten Ausmaß genutzt werden. Verfahren werden weiterhin größtenteils »physisch« abgewickelt, wodurch einerseits der Erfassungsaufwand auf Seiten der Behörden enorm bleibt und andererseits die positiven Effekte nicht entsprechend lukriert werden können.

---

### 6.2 Personalisierte »Meine Behördenseite«

In den kommenden Jahren sollte intensiv daran gearbeitet werden, jegliche Verfahrensabwicklung (von der Antragstellung bis zur Zustellung) **zu standardisieren, zu vereinfachen** und (voll-) **elektronisch auf »einem« Portal** (»Meine Behördenseite«) anzubieten. Die Grundvorstellung geht von einer Umkehr des behördlichen Angebotes an Leistungen aus: »Nicht die Bürger suchen sich die einzelnen Websites, Anwendungen etc., sondern der Staat stellt die Anwendungen



und Services auf einer Plattform zur Verfügung!« Es ist somit ein Wandel hin zu einem »one stop shop-Portal« zu erzielen!

Die Durchsetzung eines durchgängigen transaktionsorientierten Systems und die durchgängige (einfache) elektronische Kommunikation ist aus verwaltungsökonomischer Sicht dringend notwendig, da dadurch große Einsparungen ohne Serviceverlust lukriert werden können. In einem weiteren Schritt sollten interaktionelle Funktionen (z.B. Enterprise Social Networks Funktionen) integriert werden, wobei diese Funktionen aus der Sicht der Bürgerinnen und Bürger zu konzipieren sind, da nur so ein optimaler Nutzen erreicht werden kann. Beispielsweise sollten folgende Funktionen auf der Behördenseite vorgesehen sein:

#### Alle Abwicklungen elektronisch (Formular, App)

Auf einer Plattform (»Meine Behördenseite«) sollten sämtliche Services aller Behörden personalisiert abrufbar sein. Die elektronische Abwicklung von Verfahren in sämtlichen Lebenslagen von dieser Plattform aus wird durch die Integration der relevanten Applikationen (beispielsweise von HELP.gv.at, Transparenzportal, FinanzOnline, Pensionskonto etc.) möglich. Den Nutzern werden dabei nur jene Services angezeigt werden, die sie benötigen (abhängig vom Bundesland, Familienstand, usw.).

#### »Single Sign On« mit der Handysignatur

Der Zugang auf »Meine Behördenseite« erfolgt mit der Handy-Signatur (Bürgerkartenfunktion auf dem Mobiltelefon), und zwar mittels »Single Sign On«, d. h. Bürgerinnen und Bürger brauchen sich nur einmal anmelden und es stehen ihnen alle relevanten Services zur Verfügung.

#### Elektronisches »Postfach für alle«

Anträge, die von dieser Plattform an die Behörde gestellt werden, werden von der Behörde elektronisch beantwortet (amtsigniert etc.) und in ein »elektronisches Postfach«, welches sich ebenfalls auf dieser Plattform befindet, zugestellt. Rückscheinbriefe (RSa, RSb) können damit abgelöst werden. Verständigungsmöglichkeiten (mittels SMS, Mail etc.) über den Erhalt einer Sendung im elektronischen Postfach sind vorzusehen.

#### Elektronisches Zahlen für alle

Auf der Plattform ist zudem eine Möglichkeit für elektronische Zahlungen zu schaffen (vgl. Online Shops). Zahlungen an eine Behörde (Gebühren etc.) können dadurch von der Plattform ausgehend (beispielsweise mittels Kreditkarte, Einziehungsermächtigung, EPS etc.) angestoßen und entrichtet werden. Eine Zahlungsbestätigung ist an das elektronische Postfach zu übermitteln.

#### Enterprise Social Network (ESN) Funktionen

Bürgerinnen und Bürger könnten noch viel stärker in (positive) Interaktion mit Behörden treten (beispielsweise für Befragungen, Begutachtungen, aber auch für Terminvereinbarungen etc.). Auf der Plattform sollten deshalb auch Enterprise Social Network (ESN) – Funktionen (beispielsweise Kalenderfunktionen, Activity Stream, Skills, Foren, Newsroom) angeboten werden.

---

### 6.3 Conclusio

Die inhaltliche und funktionale Weiterentwicklung von E-Government könnte bei Umsetzung einer einheitlichen »Plattform für alle« rascher vorangetrieben werden, da diese Seite zu einem zentralen Tool für die Bevölkerung aber auch für die Behörden werden würde. Nach der Etablierung dieser Plattform könnten Bürgerinnen und Bürger einfacher von E-Government-Anwendungen bzw. von der Verwendung der Handy-Signatur überzeugt werden, da weitreichende und einfach erklärbare Anwendungsmöglichkeiten auf dieser Plattform bestehen. Parallel dazu könnten Marketingmaßnahmen (beispielsweise mit Gewähren von € 10,- Guthaben bei der Anmeldung eines Handys, wenn die Handy-Signatur freigeschaltet wird und sich der Kunde zur elektronischen Kommunikation verpflichtet) gesetzt werden.

# 7 Querschnittsanforderungen

---

## 7.1 Single Sign On

Grundsätzlich sollten alle Bediensteten nur mehr aufgrund ihrer Rollen und Rechte personalisierte Portale als zentralen Einstiegspunkt in das formale und informelle Arbeiten zur Verfügung gestellt bekommen. Der Zugriff muss gesichert (identifiziert und authentifiziert) erfolgen können, d.h. die Bediensteten müssen mit einer Eingabe ihrer z.B. Handy-Signatur bei allen Applikationen einsteigen können, auf die sie Zugriff haben.

## 7.2 Suchfunktionalität

Das zukünftige System muss bezüglich flächendeckender Suchfunktionalität folgende Anforderungen berücksichtigen: Allen Mitarbeitenden in der Verwaltung soll eine einheitliche, umfassende, behördenübergreifende, fehlertolerante, lernenden, auf international standardisierten Thesauri beruhende Suchfunktion zur Verfügung stehen.

In einem künftigen System sollten Vorkehrungen für eine bessere grafische Aufbereitung getroffen werden, insbesondere:

- Suchergebnisse müssen nach verschiedenen Punkten (Relevanz, Quelle, Datum usw.) gruppiert und kombiniert dargestellt werden können.
- Ein- und Ausgliedern von Suchquellen muss möglich sein.
- Highlighting von Suchbegriffen muss möglich sein.

## 7.3 Administration und Reorganisationsunterstützung

Die Administration des Werkzeugs muss weitestgehend durch die Mandanten selbst durchgeführt werden können. Dies betrifft unter anderem die Anlage und Bearbeitung von Benutzern, Organisationseinheiten, Rollen und Rechten sowie die Durchführung von Reorganisationen.

Organisatorische Veränderungen und Anpassungen sind flexibel und einfach mit dem Werkzeug umsetzbar.

---

## 7.4 Systemanforderungen

### 7.4.1 Betrieb

Es muss je Mandant zwischen zentralem und dezentralem Betrieb gewählt werden können. Ebenso müssen mehrere zentrale Betreiber für jeweils eine Gruppe von Mandanten möglich sein. Die Datenhoheit bei dezentralem Betrieb muss beim jeweiligen Mandanten liegen. Die reibungslose Kommunikation (inkl. Vorschriften) zwischen den dezentralen Systemen muss gewährleistet sein.

### 7.4.2 Mandantenspezifika

Für die Mandanten muss eine Konfigurationsmöglichkeit im Rahmen der definierten Standardfunktionalitäten des ELAKs der Zukunft sichergestellt werden, z.B. ausblenden von Funktionsbereichen für kleinere Dienststellen.

Weiters muss die Konfiguration die Regeln berücksichtigen, welche von den Ressorts gemeinsam im Organisationskonzept definiert wurden.

---

## 7.5 Mobilität

**Mobiles Arbeiten** ist die zeit- und ortsunabhängige Wahrnehmung dienstbezogener Aufgaben unter Zurverfügungstellung aller für die jeweiligen Tätigkeiten notwendigen Informationen und Werkzeuge.

Mobiles Arbeiten kommt im öffentlichen Dienst in unterschiedlichen Ausprägungen zur Anwendung:

- Arbeiten in der eigenen Dienststelle: Desksharing (mehrfache Nutzung eines Schreibtisches)
- Arbeiten in anderen Dienststellen
- Dienstverrichtung außerhalb der Dienststelle
- Dienstreise (In- und Ausland)
- fix definierter Arbeitsplatz räumlich ungebunden: (z.B. Telework)
- mobiles Arbeiten außerhalb geregelter Arbeitszeiten bietet Konfliktpotenzial (Stichwort »Arbeitszeitflexibilisierung«).

---

## 7.6 Intuitive Bedienung<sup>10</sup>

Über eine intuitiv bedienbare Oberfläche – »wie bei SmartPhone« und »AppStore« – sind die Daten für die Führungskraft sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter komfortabel, einfach und rasch verfügbar. Wichtig ist eine schrittweise Erweiterung der Funktionen, eine einfache Benutzung durch z.B. individuelle Auswertungsmöglichkeiten und einer effizienten Suchfunktion.

### 7.6.1 Usability

Unter dem Begriff Usability wird im Wesentlichen die Benutzbarkeit eines Systems verstanden, d.h. wie leicht es für den Benutzer ist, ein System fehlerfrei und effizient zu benutzen. Beeinflusst wird die Usability nicht nur von der Oberfläche der Anwendung und den definierten Benutzerinteraktionen, sondern auch von den dahinterliegenden Prozessen, den implementierten Funktionen und der zur Verfügung gestellten Informationen. Ein intuitiv gut bedienbares System soll für den Benutzer im Wesentlichen selbsterklärend sein (die bloße Systembedienung und protokollarische Geschäftsabwicklung sind hier zu unterscheiden). Wesentliche Grundbausteine<sup>11</sup> für das Erzielen einer zufriedenstellenden Usability sind:

- Systemstatus
- Übereinstimmung Konventionen in der Offline und Online-Welt
- Kontrolle des Systems durch den Benutzenden und Offenheit
- Konsistenz und Standards
- Fehlervermeidung
- Laufende Informationsvisualisierung
- Flexibilität und Effizienz
- Ästhetik und reduziertes Design
- Umfassende Fehlerbehandlung
- Hilfe und Dokumentation

Wichtig ist hier, dass diese Punkte lediglich die Richtung vorgeben; die konkreten Designentscheidungen müssen jedoch immer die jeweilige Funktionen und die Bedürfnisse der Benutzer berücksichtigen.

### 7.6.2 Accessibility

Accessibility berücksichtigt die Zugänglichkeit eines Systems, d.h. das System sollte grundsätzlich von allen Benutzern gleichwohl vor allem unabhängig von einer Behinderung verwendet werden können.

Das World Wide Web Consortium (W3C) sieht hier mehrere Richtlinien und Checklisten (u.a. WCAG, WAI-ARIA) bezüglich Accessibility vor. Obwohl diese vor allem auf web-basierte Anwendungen bezogen sind, ist deren größtenteils gegebene Allgemeingültigkeit hervorzuheben, sodass diese grundsätzlich unabhängig von den eingesetzten Geräten und (Betriebs-)Systemen angewandt werden können.

---

10 Die Festlegungen dieses Abschnittes sind nur auf jene Komponenten des ELAKs der Zukunft anzuwenden, die in ihrer Gebrauchstauglichkeit gestaltbar sind. Die Bedienbarkeit von Komponenten des ELAKs der Zukunft, auf die kaum oder kein Einfluss ausgeübt werden kann (konstante Elemente; z.B. E-Mail-Client, Textverarbeitung), kann naturgemäß nur bedingt vorgegeben werden.

11 Vgl. <http://nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics>. Erläuterungen der einzelnen Grundbausteine finden sich in der umfassenden Arbeitsversion des Organisationskonzeptes.

Weiters sollte Accessibility nicht als zusätzlich zu erfüllende Anforderung, sondern vielmehr als Ausgangspunkt verstanden werden, da bei der Einhaltung nicht nur Benutzer mit Einschränkungen, sondern alle Benutzerinnen und Benutzer profitieren.

Die Aspekte Schrift, Farbwahl und Kontrast, Beschriftungen, Bedienung sowie Strukturierung sind für einen hohen Grad der Accessibility besonders wichtig.

### **7.6.3 User Experience**

Unter dem Begriff User Experience wird im Allgemeinen das Nutzererlebnis verstanden, d.h. wie ein Benutzer die Interaktion mit einem System empfindet. Die User Experience des Benutzers setzt sich aus einer Vielzahl pragmatischer und hedonischer Faktoren zusammen, u.a. Ästhetik, Vertrauen, Effizienz, Usability, Sicherheit, Kontrolle.

Weiters sind folgende drei Einflussfaktoren wesentlich:

- Benutzer (u.a. Stimmung, Erwartungen, Motivation, psychische und physische Ressourcen)
- System (u.a. Funktionalität, Verhalten, Antwortzeit)
- Kontext (u.a. Zeit und Ort, Aufgabe, beteiligte Personen)

Eine zentrale und daher zu berücksichtigende Eigenschaft der User Experience ist es, dass sie sich laufend verändert, wobei hier vor allem folgende drei Zeitabschnitte beachtet werden müssen: vor der Interaktion, während der Interaktion und nach der Interaktion

Alle drei Zeitpunkte müssen beim Konzipieren der Anforderungen des ELAKs der Zukunft berücksichtigt werden, sodass das System immer angemessen reagieren und somit den Benutzer unterstützen kann.

Auch innerhalb der einzelnen Zeitabschnitte ist die User Experience dynamisch und ändert sich laufend hinsichtlich der Gewichtung der beeinflussenden Faktoren. Weiters gibt es auch eine, über die Zeit kumulierte User Experience, welche sich durch die mehrmalige Benutzung eines Systems bildet. Auch hier muss das System flexibel genug sein, um diese zufriedenstellend abdecken zu können.

Anders als für Usability und Accessibility gibt es für den Bereich User Experience keine Guidelines denen während dem Designprozess einfach gefolgt werden kann. Es ist daher äußerst wichtig, das Konzept bereits von Beginn des Designprozesses an, einfließen zu lassen und laufend Erhebungen während der Konzeption und Entwicklung durchzuführen.

### **7.6.4 Allgemeine Vorgaben und Rahmenbedingungen**

Die allgemeinen Anforderungen an eine moderne Anwendung wie den ELAK der Zukunft, deren Berücksichtigung eine effiziente und qualitativ hochwertige Abwicklung von Verwaltungsprozessen aus Sicht der Gebrauchstauglichkeit fördert, sind (eine detaillierte Beschreibung zu jedem Punkt finden Sie im Gesamtdokument):

- Bestehende Standards und Konventionen: u.a. Styleguides, ÖNORMen, ISO Normen
- Barrierefreiheit
- Minimierung des Schulungsaufwandes
- Mobilität
- Berücksichtigung der unterschiedlichen
- Speichern von Änderungen

- Identifikation und Authentifikation
- Einbettung in die Systemumgebung
- Einbindung von »externen« Komponenten

### 7.6.5 Darstellung

- Übersichtlichkeit und logische Anwendungstiefe
- Responsive Design<sup>12</sup> (unterschiedliche Displaygrößen)
- Auflösung, Bildschirmgröße und Seitenverhältnis.
- Schriftgröße und Zoom
- Individualisierbarkeit der grafischen Benutzeroberfläche
- Objektlauf, Protokoll und Verbreitung (Die Nachvollziehbarkeit einzelner Aktionen)
- Benutzerprofil, Rechte und Rollen, Vertretungen

### 7.6.6 Interaktion

- Dokumentbearbeitung
- Suchfunktion
- Gestensteuerung soll auf entsprechenden Endgeräten möglich sein.
- Unterstützung von Massen-/Bulk-Operationen (betrifft DMS) in einem einzigen Arbeitsschritt
- Einsatz von Bestätigungsdialogen und Hinweisen soll in einem Konzept definiert werden.

### 7.6.7 Systemverhalten

- Vorschläge, Ad-hoc-Prüfungen & Feedback
- Dynamische Hilfestellungen
- Benachrichtigungen
- Führung durch den Arbeitsprozess

In diesem Zusammenhang soll das System auch – soweit möglich – sinnvolle Default-Vorschläge für Entscheidungen und Optionseinstellungen anbieten. Dies ist nicht nur mittels visueller Hervorhebungen, sondern auch durch Fokussieren der vorgeschlagenen Elemente (z.B. Schaltflächen in Dialogen) sowie mittels Metadaten umzusetzen.

---

<sup>12</sup> Die dynamische Anpassung der grafischen Benutzeroberfläche an die spezifischen Charakteristiken des Anzeigegerätes bezeichnet man als »Responsive Design«.

# 8 Kostenfaktoren/-steuerung

ELAK der Zukunft muss hinsichtlich der jetzt im Einsatz befindlichen Systeme deutlich wirtschaftlicher sein.

---

## 8.1 Kostenfaktoren

Der Wunsch nach größtmöglicher Sicherheit, Hochverfügbarkeit und schnellen Zugriffszeiten über lange Kernzeiten treibt die Kosten für ELAK-Systeme in die Höhe.

Nachstehend werden Kostenfaktoren genannt, die als relevant erkannt wurden. Sie werden mit Hilfe von Kostentreibern beschrieben.

- Kostenfaktor beschreibt einen funktionalen, rechtlichen oder organisatorischen Umstand, welcher konkret angesprochen und gesteuert werden kann.
- Kostentreiber ist eine Mengen- oder Qualitätsgröße, aufgrund der ein Kostenfaktor ein hohes oder geringes Kostenvolumen zeigt.

Kostenfaktor 1	Kostentreiber 2	Anmerkung
Major Release	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Aufwand (extern wie intern) je MRU</li><li>▪ Abweichungen vom Standardprodukt</li></ul>	Aufwand für Qualitätsmanagement zu hoch
Standorte	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ (Mehrfach) dislozierte Rechenzentren</li><li>▪ BRZ</li><li>▪ Ausweichrechenzentrum PRZ</li><li>▪ ZAS</li><li>▪ und andere ?</li></ul>	Unter Berücksichtigung der Krisenvorsorge Reduktion der Standorte
Datenhaltung	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Anzahl und Art der Medien</li></ul>	
Backup/Recovery-Konzept	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vorhaltdauer</li></ul>	
SLA (Service Level Agreement)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kernzeit</li><li>▪ Verfügbarkeitszeiten generell</li><li>▪ Randzeiten</li><li>▪ Verfügbarkeit eines Ausweichsystems</li></ul>	
Hotline	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Verfügbarkeit der Hotline</li><li>▪ Hotline-Leistung (1st-Level)</li></ul>	
Funktionalität	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Abweichungen vom Standardprodukt</li></ul>	



Kostenfaktor 1	Kostentreiber 2	Anmerkung
Zugriffsrechte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abweichungen vom Standardprodukt</li> </ul>	Reduktion von ACLs zur Reduktion von Wartungs- und Administrationskosten
Administrationswerkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fehlende Werkzeuge für organisatorische Änderungen</li> </ul>	
Anschaltknoten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notwendigkeit eigener Anschaltknoten</li> <li>▪ Verschiedenartigkeit und Redundanz</li> </ul>	
Redundanz Hardware beim Betreiber	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nicht-Nutzung von Virtualisierung für Echt-, Test-, ... Systeme</li> </ul>	
Konstruktion und Auftrag an die Betriebsgesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fehlende Wettbewerbsverhältnisse</li> <li>▪ Steuerliche Konstruktion</li> </ul>	Vergabe über Ausschreibung oder gesetzliche Übertragung an einen Dienstleister (inkl. USt-Befreiung)
Mengengerüst Anwender	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vielfalt der Betriebssystemplattformen (Client)</li> <li>▪ Verrechnungssystematik</li> </ul>	Verrechnung je User linear? Lizenzmodelle für externe User
Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anwendung der höchsten Sicherheitsanforderung für alle User</li> <li>▪ Einbindung neuer techn. Lösungen</li> <li>▪ Bürger und Unternehmen</li> </ul>	Sicherheitsstufen, Verschlüsselung, Anmelde-möglichkeiten, Datenvalidierung, Veränderung der Daten, ... , Definition Standardsicherheitsniveau und optionale Lösungen für Sicherheitsbereiche
Zuverlässigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anforderungen an die Verfügbarkeit des Ausfallsystems</li> </ul>	
Performance/Antwortzeitverhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zu hohe Anforderungen</li> </ul>	
Benutzbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komplexität der Benutzeroberfläche</li> </ul>	Leichte Bedienbarkeit senkt Schulungs- und Betreuungsaufwand
Extensibility (Erweiterbarkeit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herstellerabhängigkeiten auch bei Systemkomponenten</li> </ul>	
Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anzahl und Komplexität zu anderen Systemen</li> </ul>	

---

## 8.2 Kostensteuerung

Zur Kostensteuerung wird zu den einzelnen Phasen des Projektes ELAK der Zukunft nachstehende Empfehlungen abgegeben:

### Phase 2 – Rechtlichen Änderungsbedarf, funktionale und technische Anforderungen erarbeiten

- Bei der Formulierung von Anforderungen müssen operationale Definitionen benutzt werden und die voraussichtlichen Auswirkungen auf die Kosten abgeschätzt werden.
- Ein Kostenvergleichsmodell muss erarbeitet werden (ggf. mit externer Unterstützung).
- Die IST-Kostenerfassung ist anzustoßen, ggf. abgestützt auf die Initiative IKT-BKLR.

### Phase 3 – Evaluierungskatalog erstellen

- IST-Kostenerfassung ist zu finalisieren.

### Phase 4 – Bestehende ELAK-Lösungen evaluieren

- Kostenvergleich (mit Hochrechnung auf Bundesverwaltung) der IST-Systeme und die Übertragung auf eine Zielvariante ist durchzuführen und als Evaluierungsbeitrag aufzubereiten (ggf. mit externer Unterstützung).

### Phase 5 – Umsetzungsprojekt »ELAK der Zukunft«

- Eine Plausibilitätsprüfung der mit der Adaptierung des bestehenden Systems verbundenen Kosten ist durchzuführen.
- Ein Beitrag zu Muss/Soll-Kriterien aus der Kostenperspektive ist zu erstellen.
- Eine begleitende Kostenkontrolle ist vorzunehmen.

# 9 Organisatorische und rechtliche Vorkehrungen

---

## 9.1 Organisatorische Vorkehrungen

Es wird ein permanentes Kostenmonitoring des Programmes/Projektes empfohlen, da sich die erarbeiteten Ergebnisse als Kostentreiber auswirken können. Weiters werden folgende Vorkehrungen empfohlen:

### 9.1.1 Enterprise Social Network

Rahmenbedingungen für den kulturellen, organisatorischen und technischen Wandel müssen aktiv gestaltet werden.

- Organisation: Integration in Struktur und Prozesse
- Technik: Integration der Werkzeuge und Architektur
- Kultur: Integration mit den Bediensteten

Unabhängig von der technisch/organisatorischen Lösung handelt es sich bei einer allfälligen Umstellung auf ein Enterprise Social Network (ESN) – System um einen gewaltigen Kulturwandel innerhalb des Unternehmens (Ministeriums). Daher ist die Einführung von ESN weniger ein Technologie- als ein Changemanagement-/Organisationsentwicklungsprojekt, das vom Top-Management mitgetragen und unterstützt werden muss. Durch geeignete Begleitmaßnahmen (etwa: Guidelines, Regelwerke, Sensibilisierung) ist sicherzustellen, dass es tatsächlich zu einer Effizienzsteigerung kommt und nicht zum gegenteiligen Effekt der Komplexitätssteigerung durch Vervielfachung der Kommunikationskanäle.

Das Arbeiten in einem ESN basiert auf einer geänderten Art des Arbeitszuganges der Bediensteten. Es treten beispielsweise folgende Parameter in den Mittelpunkt:

- Weg vom Push hin zum Pull-Prinzip betreffend Informationen
- Weg von persönlichen Mailboxen
- Flexibilisierung der Bedienstetenführung, ESN sind auf dem Prinzip der »Selbstregulierung aufgebaut«, das bedarf gewisser Regeln, die allerdings nicht zu restriktiv sein dürfen, da das der Umsetzung und Einführung schaden würde.
- E-Mail wird auf seine Kernfunktion konzentriert
- Differenzierung zwischen Wissens- und Arbeitsgemeinschaft
- Informelles Wissen wird im ESN dokumentiert, ohne es zu verakten.
- Schulungsmaßnahmen für einen sicheren Umgang mit elektronischen Medien und Informationen: Umgang mit sozialen Medien, Datenschutz und Amtsverschwiegenheit.

---

## 9.2 Rechtliche Vorkehrungen

### 9.2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen

Enterprise Social Network (Enterprise 2.0) ist eine neue Entwicklung in der Unternehmenskultur, für die viele Rechtsfragen derzeit noch nicht abschließend geklärt sind. Aber: Rechtlich abgesichertes Konzept ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für User-Akzeptanz. Viele Rechtsprobleme können vorweg über Zustimmungserklärungen der User via Nutzungsbedingungen der jeweiligen ESN Tools (Opt In) abgefedert oder beseitigt werden.

Zu empfehlen ist eine frühzeitige Information bzw. Einbindung der Personalvertretung zur Steigerung der Akzeptanz und Zerstreung von Bedenken (gläserner Bedienstete, Überwachungsmaschine).

#### Datenschutz (Persönlichkeitsrechte)

- Grundlage: DSGVO 2018; Datenschutz betrifft **personenbezogene** Daten, also etwa Name, Postadresse, E-Mail-Adresse, Beruf, Hobbies, Daten aus Personalakt.
- Grundsatz: Jede betroffene Person darf selbst bestimmen, was mit den eigenen, personenbezogenen Daten passieren darf, d.h. mit deren Zustimmung kann in der Regel über die personenbezogenen Daten verfügt werden – anonyme Daten sind nicht geschützt.
- Empfehlung: Aufklärung und Einholung der Zustimmung der Mitarbeitenden über Arbeitsvertrag oder bei Ersteinstieg ins Tool über Nutzungsbedingungen.

#### Urheberrechtsschutz, Recht am eigenen Bild

(Geistiges) Eigentum an Inhalten:

- Grundsatz: Wer Inhalte (Werke; z.B. Wiki-Einträge) erstellt, entscheidet über deren Nutzung (und Löschung). Wird das Werk als Erfüllung der Dienstpflichten geschaffen (= Arbeitsergebnis) stehen die Nutzungsrechte auch dem Dienstgeber zu.
- Über darüberhinausgehende Inhalte empfiehlt sich Regelung der Nutzungsrechte (im Arbeitsvertrag oder über die Nutzungsbedingungen der jeweiligen Anwendung); etwa die unbeschränkte Einräumung der Nutzungsrechte auch nach Ausscheiden der Bediensteten.

Erstellen von Beiträgen:

- Klarstellung durch den Dienstgeber, dass keine Rechte Dritter verletzt werden dürfen, sonst haftet das Unternehmen allenfalls bei Urheberrechtsverletzungen wg. Duldung oder Untätigkeit mit. (siehe auch das Privileg in § 41 UrhG »Freie Werknutzungen im Interesse der Rechtspflege und der Verwaltung«).
- Klare Spielregeln in den Nutzungsbedingungen: Welche Inhalte sind erlaubt, welche nicht, allenfalls mit Meldesystem.

Recht am eigenen Bild (Bedienstetenfoto):

- Grundsatz: Veröffentlichungen ohne ausdrückliche Zustimmung der betroffenen Person sind unzulässig. Zustimmung einholen oder Veröffentlichung den Bediensteten selbst überlassen (Partizipation).

### Dienstrechtliche Regelungen

Der Dienstgeber darf grundsätzlich anordnen, welche IT-Anwendungen und Tools zu nutzen sind. Frühe Einbindung der Personalvertretung ist empfehlenswert.

Auch hier gilt: Klare Rahmenbedingungen, für welche Zwecke, welches Werkzeug eingesetzt werden soll (Nutzungsbedingungen), um auf Missbrauchsfälle dienstrechtlich reagieren zu können. (Netikette, Beachtung von fremdem Urheberrechten, keine vertraulichen Infos, Bewusstsein für Datenschutz, Datensicherheit).

Besondere Rahmenbedingungen für das mobile Arbeiten:

- dienstrechtliche Rahmenbedingungen für das mobile Arbeiten müssen geschaffen werden:
  - Schaffung verbindlicher und einheitlicher Umsetzungsrichtlinien für alle Ressorts (federführend: BKA)
  - Dienstzeitregelung (z.B. auf Dienstreisen, Wochenenden)
  - Haftungen (z.B. Geräte- und Datenverluste)
  - Leistungsorientiertes, mobiles Arbeiten
- Software-ergonomische Notwendigkeiten sind gegeben
- ausgewogenes Kosten-/Nutzenverhältnis:
  - Nutzung Internet – Downloads, Apps (auch hier: Nutzungsbedingungen festlegen).

### 9.2.2 Amtsverschwiegenheit versus Transparenz

Art. 20 Abs. 3 <-> Abs. 4 BVG – der Trend geht in den europäischen Verwaltungen zur Transparenz (= Zurückdrängung der Gründe für Auskunftsverweigerung bzw. Erweiterung der Auskunftspflichten); hier wird die politische und rechtliche Entwicklung abzuwarten sein. Im Bereich des informellen Arbeitens wird das hauptsächlich Vorarbeiten und interne Erwägungen betreffen, die im Regelfall nicht von der Auskunftspflicht betroffen sein werden (Beratungsgeheimnis).

### 9.2.3 Sicherheitsbestimmungen

Technische und organisatorische Maßnahmen sind erforderlich, Vorgaben zur Zutrittskontrolle, Zugangskontrolle, Zugriffskontrolle, Weitergabekontrolle, Eingabekontrolle und Verfügbarkeitskontrolle sind notwendig.

### 9.2.4 Informelles Wissen für Beweiszwecke?

Alles was der Wahrheitsfindung dient, kann in einem Beweisverfahren grundsätzlich als Beweismittel herangezogen werden (wenn nicht Beweisverbote entgegenstehen). Werden Daten strukturiert gespeichert sind sie leichter auffindbar und durch Manipulationsschutz wird ihnen ein höherer Stellenwert zukommen. Im Grundsätzlichen keine Änderung zur gegenwärtigen Situation.

---

## 9.3 Flexibles und mobiles Arbeiten

### 9.3.1 Motivationssteigerung durch flexibles Arbeiten

Flexibles Arbeiten erhöht zudem die Motivation. Bei der Suche nach motivierenden Faktoren im Job verschiebt sich der Fokus immer stärker von rein materiellen Statussymbolen hin zu Immateriellen: Gute Arbeitsergebnisse und Erfolge, Flexibilität und Autonomie, Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten und eine gute Arbeitsatmosphäre motivieren Menschen im Job heute mehr, als ein höheres Gehalt und mehr Urlaubstage.

Studien zeigen allerdings, dass die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu den wichtigsten Aspekten für flexibles Arbeiten zählt – 47% der Befragten werten dies als entscheidenden Faktor. So wird in vielen Bereichen der Verwaltung gerade wiedereinsteigenden jungen Müttern »Telearbeit« ermöglicht, um einerseits in das Berufsleben einsteigen zu können und andererseits ihren familiären Verpflichtungen entsprechend nachkommen zu können. Bei Führungskräften ist das »mobile« Arbeiten praktisch schon heute zur Realität geworden.

### 9.3.2 Leistungsorientierung bei flexiblem Arbeiten

Eine Grundvoraussetzung für großflächigeres mobiles Arbeiten (nicht nur punktuell in Form von Telearbeit) ist der Umstieg auf eine »leistungsorientierte Arbeitsbewertung«. Arbeit wird nur am Ergebnis gemessen und kann »von überall« (Büro, unterwegs, zu Hause) und »jederzeit« erbracht werden. Arbeitszeiten sind weitestgehend undefiniert. Das Verschwimmen der Grenzen zwischen Freizeit und Arbeitszeit bringt immer neue Herausforderungen mit sich, etwa im Hinblick auf die Möglichkeit »Abschalten« zu können.

### 9.3.3 Flexibles und mobiles Arbeiten der Zukunft

Die Art wie künftig mit elektronischen Medien gearbeitet wird, wird sich der demographisch vorherrschenden Situation unterwerfen müssen, die sich bis 2020 entwickelt. Auf Basis der vorliegenden Zahlen die durch die Personalsektion im Bundeskanzleramt periodisch erhoben werden, zeichnet sich ein Bild der Überalterung der Belegschaft im Bund ab (siehe dazu auch die Veröffentlichung des Bundeskanzleramtes – Altersstruktur im Bundesdienst). Es ist damit zu rechnen, dass in den nächsten 15 Jahren 70% der Arbeitnehmenden älter als fünfzig Jahre sein werden. Dies bedeutet, dass die zu entwickelnden Maßnahmen »altersgerecht« zu setzen sind. In der Umsetzung wären dann die zur Verfügung zu stellenden Methoden und Mittel so auszurichten, dass die Funktionalitäten und Anwendungen sich dem steigenden Alter der Bediensteten anzupassen haben.

Jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden von diesem Phänomen zwar nicht so stark betroffen sein, jedoch ist es im Hinblick auf die zu erwartende steigende Arbeitsbelastung aller Bediensteten (Stichwort – restriktive Aufnahmepolitik) tunlich, die zu benutzenden Werkzeuge und deren Bedienung zu simplifizieren.

Flexibles und mobiles Arbeiten hat hier eine zeitliche und räumliche Dimension. Es gilt dienstrechtliche Vorkehrungen im Zusammenhang mit dem »wann« und dem »wo« zu finden. Dies gilt für An- und Abwesenheiten an der Dienststelle – Stichwort »Telearbeit« und geht über die Einrichtung von Teilzeitarbeitsstellen. Es könnten sich dahingehend Tendenzen entwickeln, dass die Möglichkeit zu arbeiten, rund um die Uhr gegeben sein soll. Dies würde eine Überprüfung der Arbeitsinhalte erfordern. Von der technischen Machbarkeit wird ausgegangen.

Die technischen Gegebenheiten müssen so gestaltet sein, dass der Ort der Verrichtung hin künftig keine Rolle spielt. Dies setzt die Mobilität der Endgeräte voraus und deren physischen

Gestaltung (Größe, Gewicht, Eingabeeinheiten) als auch der ergonomischen Ausrichtung wie z.B. der Software (einfache Bedienung, Lesbarkeit). Es ist davon auszugehen, dass die hier zu setzenden Maßnahmen auch Einfluss auf den räumlichen Bedarf einer Dienststelle haben (Desksharing). Mit Einsparungen in einigen Bereichen der Sachaufwände kann gerechnet werden.

Nicht zuletzt ist eine neue Sicht auf die Barrierefreiheit im Zusammenhang mit den Hard- und Softwareprodukten zu entwickeln. Jedenfalls ist Bestehendes auf die Zukunftstauglichkeit hin zu überprüfen.

Zu all den Überlegungen gilt es, die Themen des Datenschutzes und der Datenübertragung so zu gestalten, dass die höchstmögliche Sicherheit gewährleistet ist. Hier wären die bestehenden Regeln den hin künftigen Gegebenheiten anzupassen sein. Eine ausschließlich restriktive Sicht wird nicht zu empfehlen sein, da dies erheblichen Einfluss auf die Gesamtentwicklung haben würde.

Die gesamte Umsetzungsdebatte sollte mit einem Seitenblick auf die Thematiken des gendergerechten Arbeitens und der »grünen ADV« geführt werden.

# 10 Anhang

Liste der mitarbeitenden Personen:

Name	OE
<b>Bauer</b> Manfred	OE
<b>Bohuslav</b> Manfred Mag.	BMI
<b>Bohuslav</b> Manfred Mag.	VwGH
<b>Brandlhofer</b> Joachim	BMI
<b>Breitenecker</b> Barbara Mag.	BMWF
<b>Chadim</b> Karl Ing.	BMASK
<b>Charwath</b> Philipp Mag.	BMeiA
<b>Csizmazia</b> Peter	BMUKK
<b>Dietersdorfer</b> Eleonore Dr.	BMG
<b>Dotter</b> Leopold Dr.	BMLVS
<b>Enzenberger</b> Barbara	BMLFUW
<b>Erdner</b> Erika	BMG
<b>Fasching</b> Harald Mag.	BMWF
<b>Fiegl</b> Helmut	BMJ
<b>Fischer</b> Anton	BMLFUW
<b>Fischer</b> Hannes	BMASK
<b>Freitter</b> Michael DI	BKA
<b>Glanninger</b> Peter Dr.	BMI
<b>Gottwald</b> Robert, DI	BMI
<b>Graumann</b> Ernst Ing.	BMG
<b>Hacker</b> Wolfgang Mag.	BMLVS
<b>Haider</b> Franz Dr.	BMVIT
<b>Hatzinger</b> Heinz Ing.	Präsknzl.
<b>Heinrich</b> Barbara Mag.	BMWF
<b>Holub</b> Ernst	BMWF
<b>Hubalek</b> Peter Dr.	BMJ
<b>Hübsch</b> Dietmar Mag.	BMLVS
<b>Jackwerth</b> Christoph Mag.	BMeiA
<b>Kallinger</b> Michael Mag.	BKA
<b>Kandlhofer</b> Dieter Mag.	VfGH
<b>Klauser</b> Dominik DI	BKA
<b>Kloiber</b> Martin	BMASK
<b>Kment</b> Wolfgang Mag.	BMLVS
<b>Köberl</b> Thomas Mag.	BMJ
<b>Köpplinger</b> Margit Mag.	BMASK
<b>Korp</b> Armin Mag,	BMWFJ
<b>Kralupper</b> Helmut Dr.	BKA
<b>Kranabetter</b> Stefan Mag. (FH)	BKA



Name	OE
<b>Kremnitzer</b> Rainer Dr.	BMI
<b>Lasarus</b> Johann Mag.	BMASK
<b>Ledinger</b> Roland Ing.	BKA
<b>Lukas-Janowsky</b> Beate DI	BMWfJ
<b>Milletich</b> Gerhard Mag.	BMeiA
<b>Mitteregger</b> Margret, DI	BMI
<b>Moschitz</b> Robert BA	BMLVS
<b>Moser</b> Helmut Dr.	BMUKK
<b>Möslinger</b> Clemens Ing. MSc	VfGH
<b>Nikolov-Bruckner</b> Eva Mag.	BKA
<b>Obernberger</b> Sonja	BMLFUW
<b>Owajko</b> Luzia Mag.	VA
<b>Parzer</b> Manfred Ing.	BMLVS
<b>Pokes</b> Harald Mag.	BMASK
<b>Potetz-Petrov</b> Andrea Mag.	VfGH
<b>Prasser</b> Rudolf Dr.	Präsknzl.
<b>Pregartbauer</b> Manfred DI	BMG
<b>Radic</b> Predrag BA	BMASK
<b>Rosenbichler</b> Ursula Mag.	BKA
<b>Rubin</b> Gerald	BMWF
<b>Schlosser</b> Harald Dr.	BMLVS
<b>Schmickl</b> Norbert Dr.	VwGH
<b>Schüller</b> Karin	BMUKK
<b>Schwarz</b> Gerhard Ing.	BKA
<b>Sieber</b> Gerhard Mag.	BMLFUW
<b>Springer</b> Jürgen Mag.	BMI
<b>Stangl</b> Robert	BMI
<b>Steiner</b> Thomas Mag.	PDion
<b>Strohmaier</b> Irene	BMWF
<b>Theuritz. B.acher</b> Michael Ing. Mag.	BMLVS
<b>Unger</b> Ernst	BMLFUW
<b>Unger</b> Mario Ing.	BMLVS
<b>Vegh</b> Harald Mag.	BMASK
<b>Wagner-Leimbach</b> Heike Mag. (FH)	BKA
<b>Weiner</b> Gerhard Mag.	BMLVS
<b>Weiss</b> Martin Mag.	BMeiA
<b>Wertgarner</b> Leo	BMVIT
<b>Widhalm</b> Martin	BMLVS
<b>Wimmer</b> Benjamin Mag.	BMLVS
<b>Wotawa-Hahlheimer</b> Eva Mag.	BMeiA
<b>Wukits</b> Vinzenz	BKA
<b>Wurzer</b> Tobias Ing.	BMVIT
<b>Wyskitensky</b> Wilhelm BA	BMWF
<b>Zoppoth</b> Cornelia	BMVIT