



DIPLOMARBEIT

Wolfgang Schwartz

**Einführung von Prozessmanagement
und Personaleinsatzplanung für die
Durchführung einer Wahl**

Mittweida, 2015

Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen

DIPLOMARBEIT

**Einführung von Prozessmanagement
und Personaleinsatzplanung für die
Durchführung einer Wahl**

Autor:
Wolfgang Schwartz

Studiengang:
Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:
KW09s2GA

Erstprüfer:
Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Ulla Meister

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Holger Meister

Einreichung:
Mittweida, 18.12.2015

Verteidigung/Bewertung:
Mittweida, 2016

Bibliografische Angaben:

Schwartz, Wolfgang:

Einführung von Prozessmanagement und Personaleinsatzplanung für die Durchführung einer Wahl. – 2015 – S.Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2015

Referat

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Einführung von Prozessmanagement für die Durchführung einer Wahl in der Landeshauptstadt Graz im Referat Wahlen des BürgerInnenamtes des Magistrates Graz. Dabei werden die Ist-Prozesse erhoben und in einem BPMN Modell in Adonis dargestellt. Gleichzeitig wird der Personaleinsatz für die projektmäßige Durchführung mitbetrachtet und fließt unter Zuhilfenahme eines Rollenmodells in das System mit ein. In weiterer Folge kann diese Arbeit herangezogen werden, weitere Prozesse der Abteilung 2, BürgerInnenamt abzubilden und dabei auch die Komponenten des internen Kontrollsystems mit Risiken und Kontrollen einfließen zu lassen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VI
Sonderzeichen	VIII
Vorwort	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Themenwahl und Einführung	1
1.2 Ausgangslage	1
1.3 Zielsetzung	3
1.4 Methodische Vorgangsweise und Aufbau	4
2 Öffentliche Verwaltung.....	5
2.1 Grundsätze	6
2.2 Aufgaben	6
2.3 Leitbild der Stadt Graz	7
2.3.1 Wer wir sind und was wir tun	7
2.3.2 Klare Vorgaben für eine dynamische Stadtverwaltung.....	8
2.3.3 Leistung durch Verantwortung	8
2.3.4 Qualität durch ständige Weiterentwicklung	8
2.3.5 Unsere Arbeit prägt das Gesicht der Stadt.....	9
2.3.6 Wir pflegen das Ansehen der Stadt.....	9
2.3.7 New Public Management	9
3 Prozessmanagement.....	10
3.1 Definition Prozess	10
3.2 Definition Prozessmanagement	10
3.3 Gründe für Prozessmanagement	11
3.4 Ziele.....	12
3.5 Prozesskategorien	12
4 Implementierung von Prozessmanagement.....	14
4.1 Identifizieren von Prozessen	14

4.2	Prozessmodellierung	16
4.2.1	Erstellung einer Prozesslandkarte.....	17
4.2.2	Business Process Model and Notation.....	19
4.3	Prozesseinführung - Implementierung	24
4.4	Prozessoptimierung	28
4.4.1	Business-Process-Reengineering (BPR)	28
4.4.2	Total-Quality-Management (TQM) zur Unternehmensführung	29
4.4.3	Lean-Management.....	30
4.4.4	Kaizen (für erste Experimente geeignet)	30
4.4.5	Six Sigma.....	31
4.5	Prozesscontrolling	32
4.5.1	Strategisches Prozesscontrolling	33
4.5.2	Operatives Prozesscontrolling	33
4.6	Erfolgs- bzw. Misserfolgskfaktoren	35
5	Personalmanagement für den Wahltag	36
5.1	Personalplanung.....	37
5.1.1	Analyse der Arbeitsaufgaben eines Wahltages.....	38
5.1.2	Betroffene Organisationseinheiten	40
5.2	Personaleinsatz	41
5.2.1	A1, Öffnen der Wahllokale	42
5.2.2	A2, Ausgabe der Wahlpakete	42
5.2.3	A3, Auslieferung der Wahlpakete Ausgabestelle GGZ.....	43
5.2.4	A4, Nachbesetzung der Wahlbehörden	43
5.2.5	A5, Nachlieferung fehlender Unterlagen	44
5.2.6	A6, Anwesenheitsmeldung Landeswahlbehörde.....	44
5.2.7	A7, Informationshotline für allgemeine Anfragen.....	44
5.2.8	A8, Internetauftritt und aktuelle Informationen.....	45
5.2.9	A9, Besondere Wahlbehörden	45
5.2.10	A10, Besondere Wahlsprengel	45
5.2.11	A11, Rückerausfassung Briefwahlunterlagen	46
5.2.12	A12, Stimmenausrählung Vorgezogene Stimmabgabe	46
5.2.13	A13, Schulung Rücknahmerteamleiter	48
5.2.14	A14, Prüfung und Initialisierung Stimmenerfassungssystem STERZ	48

5.2.15	A15, Prüfung und Initialisierung Vorzugsstimmenerfassungssystem WAMAVS	48
5.2.16	A16, Übernahme der Wahlunterlagen von den besonderen Wahlbehörden	49
5.2.17	A17, Übernahme der Wahlunterlagen von den Besonderen Wahlsprengel	50
5.2.18	A18, Fachliche Unterstützung der Sprengelwahlleiter bei der Erstellung der Niederschriften und Abschlussarbeiten	50
5.2.19	A19, Entgegennahme telefonische Sofortmeldung	51
5.2.20	A20, Übernahme der Wahlunterlagen durch die Rücknahmeteams.....	52
5.2.21	A21, Erfassung der Vorzugsstimmen.....	53
5.2.22	A22, Meldung Anzahl der rückgelangten Briefwahlunterlagen	53
5.2.23	A23, Anlieferung der Wahlakten in die Zentrale	54
5.2.24	A24, Bildung des Wahlaktes	54
5.2.25	A25, Feststellung der Anzahl der Wahlkuverts aus den anderen Wahlkreisen	54
5.2.26	A26, Sitzung der Gemeindewahlbehörde.....	55
5.2.27	A27, Sitzung der Bezirkswahlbehörde	55
5.2.28	A28, Sitzung der Kreiswahlbehörde (nur bei Landtagswahl).....	55
5.2.29	A29, Ergebnisermittlung Briefwahlstimmen.....	56
5.2.30	A30, Sitzung der Wahlbehörde für Beschluss des endgültigen Wahlergebnisses.....	57
5.3	Übersicht Personaleinsatz am Wahltag	59
5.3.1	Organisation Zentrale	59
5.3.2	Rücknahmeteams	60
5.3.3	Informationstechnik.....	61
5.3.4	Wahlbehörden.....	61
	Literaturverzeichnis	62
	Sonstige Publikationen, Texte, Dokumente.....	65
	Selbständigkeitserklärung	66
	Anhang A Prozesse	
	Anhang B Ablauf Wahltag	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Typisierungsvorschläge von Prozessen	13
Abbildung 2	Gliederung der Prozessebenen	17
Abbildung 3	Prozesslandkarte Übersicht	18
Abbildung 4	Prozesslandkarte Bereich Wahlvorbereitung	19
Abbildung 5	Prozessmanagement Visualisierung.....	23
Abbildung 6	Emotionale Welle im Zeitverlauf eines Wandelprozesses	25
Abbildung 7	Roll-out Strategien	26
Abbildung 8	Umsetzungsmaßnahmen.....	27
Abbildung 9	Grundpfeiler des TQM	29
Abbildung 10	DMAIC Zyklus.....	31
Abbildung 11	Controller-Leitbild.....	33
Abbildung 12	Prozesscontrolling als Regelkreis	34
Abbildung 13	Checkliste Telefonerfasser	49
Abbildung 14	Personaleinsatz IT am Beispiel einer Landtagswahl.....	61

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Geschäftseinteilung Wahlangelegenheiten	2
Tabelle 2 Teilauszug aus einer zusammengefassten Aufgabenliste	15
Tabelle 3 Organisatorische Gestaltungsregeln für Geschäftsprozesse	16
Tabelle 4 Aufstellung der Aufgaben am Wahltag.....	39
Tabelle 5 Aufstellung der betroffenen Organisationseinheiten	41
Tabelle 6 Aufstellung Art der Wahllokale und Verantwortliche	42
Tabelle 7 Aufstellung der Ausgabeorte mit Personaleinsatz.....	43
Tabelle 8 Aufgaben des Rücknahmeteams	52
Tabelle 9 Zusammensetzung der Rücknahmeteams nach Tätigkeit und Standort...	53
Tabelle 10 Personaleinsatz Auswertung Briefwahlstimmen	57
Tabelle 11 Meldungen am Beispiel einer Landtagswahl.....	58
Tabelle 12 Personaleinsatz am Wahltag in der zentralen Organisation am Beispiel einer Landtagswahl	59
Tabelle 13 Personaleinsatz Rücknahmeteams mit Berechtigungen.....	60
Tabelle 14 Personaleinsatz Wahlbehörden am Beispiel einer Landtagswahl.....	61

Abkürzungsverzeichnis

A2	<i>Abteilung 2</i>
ABI	<i>Abteilung für Bildung und Integration</i>
Abs.	<i>Absatz</i>
Abtlg.	<i>Abteilung</i>
Art.	<i>Artikel</i>
<i>BPD</i>	<i>Business Process Diagram</i>
BPEL	<i>Business Process Execution Language</i>
BPEL4WS	<i>Business Process Execusion Language for Web Services</i>
BPMI	<i>Process Management Initiative</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
BPR	<i>Business Process Reengineering</i>
B-VG	<i>Bundes-Verfassungsgesetz</i>
BWBH	<i>Bezirkswahlbehörde</i>

d.h.	<i>das heißt</i>
DEMI	<i>Durchführen, Entscheiden, Mitwirken, Informieren</i>
DIN	<i>Deutsches Institut für Normung</i>
DMAIC	<i>Define Measure Analyse Improve Control</i>
EN	<i>Europäische Norm</i>
etc.	<i>et cetera</i>
FpMM	<i>Fehler pro Million Möglichkeiten</i>
GBG	<i>Gebäude- und Baumanagement Graz GmbH</i>
GGZ	<i>Geriatrische Gesundheitszentren</i>
i.d.F.	<i>in der Fassung</i>
IBM	<i>International Business Machines Corporation</i>
idF	<i>in der Fassung</i>
IKS	<i>Internes Kontrollsystem</i>
ISO	<i>Internationale Organisation für Normung</i>
ITG	<i>Informationstechnik Graz GmbH</i>
KWBH	<i>Kreiswahlbehörde</i>
lat.	<i>lateinisch</i>
LGBl.	<i>Landesgesetzblatt</i>
Mio	<i>Millionen</i>
Nr.	<i>Nummer</i>
OE	<i>Organisationseinheit</i>
OMG	<i>Object Management Group</i>
PDCA	<i>Plan Do Check Act</i>
STERZ	<i>Steirisches Rechteverwaltungs- und Zutrittssystem</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
u.a.	<i>unter anderem</i>
UML	<i>Unified Modeling Language</i>
usw.	<i>und so weiter</i>
WAMAVS	<i>Wahlen-, Mandatäre- und Vorzugsstimmenanwendung</i>
XML	<i>Extensible Markup Language</i>
z.B.	<i>zum Beispiel</i>

Sonderzeichen

€	Euro
§	Paragraf
&	und, lat. <i>et</i>
σ	griechischer Buchstabe Sigma

Vorwort

Die Entscheidung zur Auswahl des Themas für die vorliegende Diplomarbeit fiel aus einem sehr persönlichen Grund. Bereits seit 1998 bin ich beruflich immer wieder entweder direkt oder im Nahbereich von politischen Organisationen tätig. In dieser Zeit durfte ich viele verschiedene Facetten der Politik kennenlernen und habe dabei die Erfahrung gemacht, dass unabhängig davon, ob jemand sich für Politik interessiert oder nicht, er dennoch in allen Lebensphasen und -bereichen von politischen Entscheidungen und deren Auswirkungen betroffen ist.

„Der Gegenstand und das Ziel der Politik ist der Friede ... der Friede ist die politische Kategorie schlechthin.“

Adolf Sternberger

Ein berufliches Ziel meiner derzeitigen Tätigkeit als Wahlreferent ist es, den wahlberechtigten Personen einen einfachen Zugang zur Stimmabgabe zu ermöglichen. Die Einführung von Prozessmanagement in meinem Arbeitsbereich soll ein rechtzeitiges Handeln auf sich ändernde Gesetze und Vorgaben unter Einbeziehung der in der Stadt Graz zur Verfügung stehenden Ressourcen gewährleisten.

Persönlich darf ich mich bei meinem Betreuer, Herrn Prof. Dr. Holger Meister bedanken, der es mir ermöglicht hat dieses Thema im Rahmen einer Diplomarbeit zu behandeln.

1 Einleitung

1.1 Themenwahl und Einführung

Der Titel „Einführung von Prozessmanagement und Personaleinsatzplanung für die Durchführung einer Wahl“ beinhaltet die Einführung von Prozessmanagement im Referat Wahlen des Magistrates Graz, die Erhebung der bestehenden Ist-Prozesse und die Darstellung im Programm Adonis mittels BPMN Modell. Gleichzeitig wird der Personaleinsatz für die projektmäßige Durchführung betrachtet und fließt mit Hilfe eines Rollenmodells in das System ein. In weiterer Folge kann diese Diplomarbeit herangezogen werden, die Einführung und Umsetzung von Prozessmanagement im BürgerInnenamt des Magistrates Graz zu unterstützen. Aus Sicht des Autors besteht als Referatsleiter des Referates Wahlen des BürgerInnenamtes ein großes berufliches Interesse an dieser Aufgabenstellung. Aufbauend auf die Erkenntnisse dieser Arbeit sollen die erhobenen Prozesse ständig aktualisiert werden und die Dokumentation dieser auch als Handbuch für die Durchführung eines Wahlprojektes dienen.

Aufgrund der im Jahr 2013 erfolgten Bestellung des Autors zum IKS-Verantwortlichen des BürgerInnenamtes ist es angedacht, die Erfahrungen dieser Arbeit für die Abbildung weiterer Prozesse des BürgerInnenamtes des Magistrates Graz zu nutzen. Dabei sollen zusätzlich auch die Komponenten des internen Kontrollsystems Berücksichtigung finden und in das Programm Adonis eingepflegt werden.

1.2 Ausgangslage

Gemäß der Geschäftseinteilung des Magistrates Graz ist der Abteilung 2 - BürgerInnenamt die 12. Hauptgruppe Wahlangelegenheiten und die 13. Hauptgruppe Automationsunterstützung für die Bereiche Wahlen und Einwohnerwesen zugeteilt. Innerhalb des BürgerInnenamtes wurde das Referat Wahlen mit der Aufgabe betraut, die untenstehenden Geschäftsfelder zu übernehmen.

Amt-Hauptgruppe	Inhalt
0002-1201	Gemeinderatswahl
0002-1202	Landtagswahl
0002-1203	Nationalratswahl
0002-1204	Wahl des Bundespräsidenten
0002-1205	Sonstige Wahlen
0002-1206	Volksbegehren gemäß Volksbegehrenengesetz
0002-1207	Volksabstimmung gemäß Volksabstimmungsgesetz
0002-1208	Volksbefragung gemäß Volksbefragungsgesetz
0002-1209	Volksbegehren und Initiativrecht gemäß Stmk. Volksrechtegesetz
0002-1210	Volksabstimmung gemäß Stmk. Volksrechtegesetz, V. und X. Abschnitt
0002-1211	Volksbefragung gemäß Stmk. Volksrechtegesetz, VI. und XI. Abschnitt
0002-1212	Ausstellung von Wahlrechtsbestätigungen für Kontrollinitiativen
0002-1213	Wahl der Vertrauensmänner der Zivildienstleistenden
0002-1214	Rechtsberatung in Wahlangelegenheiten
0002-1215	Kontrollinitiative, sofern nicht andere Magistratsabteilungen zuständig sind
0002-1299	Sonstiges
0002-1301	Organisation im Zusammenhang mit der Automationsunterstützung
0002-1302	Organisatorische Beratung und Betreuung der Anwender
0002-1399	Sonstiges

Tabelle 1 Geschäftseinteilung Wahlangelegenheiten

Der Gemeinderat der Stadt Graz hat mit Beschluss vom 11.2.2004 das Projekt „Aufgabenkritik“ als wesentliche Initiative zur Einleitung einer mittelfristigen Budgetkonsolidierung für die Stadt Graz gestartet. Ausschlaggebend für den Projektauftrag war die immer deutlicher zu beobachtende negative Entwicklung der ordentlichen Gebarung der Stadt Graz. Das seit wenigen Jahren stark steigende „Haushaltsdefizit“ konnte zwar bislang durch Einmalmaßnahmen (z.B. Vermögensverkäufe, Leasingfinanzierungen, Tilgungsaussetzungen) bedeckt werden; allerdings ist offensichtlich, dass solche Einmalmaßnahmen nur mehr beschränkt zur Verfügung stehen und diese außerdem das Problem – zum Teil in verschärfter Form – nur in die Zukunft verlagern. Eine strukturelle Anpassung der Einnahmen- und Ausgabenströme erschien unausweichlich.

Es wurden sämtliche Aufgaben auf ihre Notwendigkeit überprüft. Im Rahmen der Erhebung wurden grundlegende Prozesse erhoben.

Die Aufgabenkritik (in Form einer Bottom-up-Sammlung, finanztechnischer Sichtung, politischer Diskussion und Beschlussfassung von Einzelmaßnahmen) stellt mit seinem budgetwirksamen Jahresergebnis von ca. 30,78 Mio € eine erfolgreiche Trendumkehr in der Grazer Haushaltsentwicklung dar.¹

Konzepte wie die „Haushaltskonsolidierung“ und „Neues Steuerungsmodell“ wurden auf die Aufgabenkritik aufgebaut.

Der Autor wurde im Herbst 2006 mit der interimistischen Leitung des Referates Wahlen betraut und im Juni 2007 zum Referatsleiter bestellt. Seit dieser Bestellung wurden viele organisatorische und technische Innovationen umgesetzt. Diese sollen nun auch unter Zuhilfenahme der durch die Aufgabenkritik vorhandenen groben Prozessinformationen näher dokumentiert werden.

1.3 Zielsetzung

Ausgestaltung von Prozessmanagement unter Einbeziehung einer Plattform für die Durchführung einer Wahl. Gleichzeitig soll auch die Wahrung bzw. Streuung des Prozesswissens eine Rolle spielen.

Ziel dieser Diplomarbeit ist es die Prozesse bei der Durchführung einer Wahl zu erheben und darauf aufbauend eine Personaleinsatzplanung für den Wahltag zu schaffen. Dabei können die nunmehr über 10 Jahre alten – nicht in die Tiefe gehenden - Erhebungen teilweise als Basis für die neue Analyse und die Einführung von Prozessmanagement herangezogen werden.

Da erste Tätigkeiten für die Wahldurchführung durchaus bereits ein Jahr vor dem Wahltag stattfinden, sollen nicht nur die Prozesse des Wahltages sondern der gesamten Vorbereitungszeit erhoben werden. Der Autor wurde im Jahr 2013 zusätzlich zum IKS-Verantwortlichen des BürgerInnenamtes bestellt. Die vorliegende Diplomarbeit soll auch Basis für die Implementierung von IKS im Referat Wahlen

¹ Controllingbericht der Stadt Graz November 2005 „Aufgabenkritik zur Haushaltskonsolidierung“

sein. Aufbauend auf diese Arbeit kann zu den erhobenen Prozessen ein Risiko- und Kontrollen-Katalog in Adonis erstellt werden. Die daraus gewonnenen Erfahrungen können weiters für die Umsetzung von IKS im gesamten Amt eingesetzt werden. Die erhobenen Prozesse können ebenso für die im Jahr 2016 stattfindende Neuprogrammierung der Wahlanwendungen dienlich sein.

1.4 Methodische Vorgangsweise und Aufbau

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um die praktische Untersuchung des IST-Zustandes. Im Einleitungskapitel werden die öffentliche Verwaltung und das Leitbild der Stadt Graz vorgestellt. Mit Kapitel 3 wird zuerst die theoretische Seite des Prozessmanagements betrachtet. Im darauffolgenden Abschnitt werden in Verbindung mit den theoretischen Ansätzen die Prozesslandkarte und die Grundstruktur für die Prozesserhebung und -darstellung geschaffen. Im Praxisteil (siehe Anhang A) wurden die Prozesse erhoben und im System Adonis abgebildet. Die Erkenntnisse daraus stammen aus den eigenen Erfahrungen und aus Besprechungen mit den Mitarbeitern in den Referaten Wahlen und Meldewesen. Es wird auch kurz theoretisch auf die außerhalb der Diplomarbeit abzuwickelnden nächsten Schritte der Prozessoptimierung und des Prozesscontrolling eingegangen.

Die erhobenen Prozesse bilden das Grundgerüst für die Planung des Personaleinsatzes am Wahltag. Dafür wurden zuerst die Arbeitsaufgaben des Wahltages analysiert, um anschließend den dafür notwendigen Personaleinsatz planen zu können. Als Ergebnis der Arbeit sind die Basisprozesse des Fachbereiches Wahlen in einer Anwendung abgebildet. Darauf aufbauend steht ein Personaleinsatzplan zur Verfügung. Dies soll als Grundlage für die Einführung von Prozessoptimierungen und des internen Kontrollsystems dienen.

2 Öffentliche Verwaltung

Die organisatorische Vielfalt der Österreichischen Verwaltung leitet sich von zwei Grundsätzen ab:

- vom verfassungsrechtlichen Grundprinzip der Bundesstaatlichkeit und
- dem Prinzip der kommunalen Selbstverwaltung der österreichischen Gemeinden

Aus diesen Prinzipien resultiert eine Verwaltungsstruktur, die aus drei Ebenen von Gebietskörperschaften mit jeweils entsprechenden Verwaltungsorganisationen besteht:

- auf zentralstaatlicher Ebene die Bundesverwaltung
- auf föderaler Ebene die Landesverwaltungen der neun Länder Burgenland, Kärnten, Niederösterreich, Oberösterreich, Salzburg, Steiermark, Tirol, Vorarlberg und Wien
- sowie auf Ebene der kommunalen Selbstverwaltung die Gemeindeverwaltungen von 2.354² österreichischen Gemeinden; ab 1.1.2015 werden es aufgrund der Gemeindestrukturereform des Landes Steiermark nur mehr 2.097 Gemeinden sein.

Über ganz Österreich ist weiters ein Netz von 95 Verwaltungsbezirken gelegt, die keine selbständigen Gebietskörperschaften darstellen, sondern organisatorisch in die Landesverwaltungen (als Bezirkshauptmannschaften) bzw. in die größeren Städte integriert sind. Somit kann in Österreich von einem flächendeckenden vierstufigen Verwaltungsaufbau gesprochen werden: Bund – Länder – Bezirke – Gemeinden.³

Die Stadt Graz ist eine von österreichweit 15 Städten mit eigenem, vom Landesgesetzgeber erlassenen Statut. Dies bringt den Vorteil eines maßgeschneiderten Stadtrechtes mit sich. Für Städte mit eigenem Statut ist keine Bezirkshauptmannschaft zuständig, sondern übernimmt der Bürgermeister die Besorgung der Bezirksverwaltungsaufgaben.

² http://www.statistik.at/web_de/klassifikationen/regionale_gliederungen/gemeinden/index.html

³ Verwaltung in Österreich, Bundeskanzleramt Sektion III, Wien 2011

2.1 Grundsätze

Die gesamte staatliche Vollziehung darf nur aufgrund der Gesetze ausgeübt werden. Hierbei handelt es sich um das Legalitätsprinzip⁴. Durch die Vorhersehbarkeit staatlichen Handelns soll Rechtssicherheit entstehen. Zusätzlich soll sichergestellt werden, dass die grundlegenden Regeln von der demokratisch legitimierten Gesetzgebung (Parlament) vorgegeben werden (demokratischer Rechtsstaat).

Die Leitlinien der gesamten österreichischen Verwaltung geben als Grundsatz die Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit vor,⁵ welche auch vom Rechnungshof überprüft werden muss. Der Maßstab der Sparsamkeit bezieht sich auf die Ausgabenminimierung, das der Wirtschaftlichkeit auf das bestmögliche Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag. Die Zweckmäßigkeit bezieht sich auf die Optimierung der zu erfüllenden Aufgaben. Diese Maßstäbe stellen eine Einheit dar, sie beziehen sich auf die Ziel-Mittel-Relation.

In der Stadt Graz spiegelt sich dieser Grundsatz in der Geschäftsordnung für den Stadtrechnungshof wieder, welcher aufgrund dieser die Überprüfung des formellen und des materiellen Bereiches auf die wirtschaftliche, sparsame, zweckmäßige und richtige Gebarung und ihre Übereinstimmung mit den Gesetzen, Verordnungen und sonstigen Vorschriften vorzunehmen hat.⁶

2.2 Aufgaben

Der moderne Verwaltungsstaat ist längst kein reiner Hoheitsstaat mehr, der mit Befehls- und Zwangsakten staatliche Aufgaben wahrnimmt. Die österreichische Verwaltung ist vielmehr eine (Dienst-)Leistungsverwaltung mit ausgeprägten Tätigkeitsfeldern etwa im Sozial-, Gesundheits-, Bildungs- und Kulturbereich sowie auch eine Förderverwaltung geworden. Die klassische Unterscheidung in Hoheitsverwaltung und nicht-hoheitliche Verwaltung ist daher im Kontext einer materiellen Aufgabenanalyse von immer geringer werdender Bedeutung.

⁴ Vgl. Art. 18 B-VG

⁵ Vgl. Art.126b Abs. 5 B-VG

⁶ Vgl. LGBl. Nr. 130/1967, i.d.F. LGBl. Nr. 41/2008

Ebenso werden an die Führungskräfte der Verwaltung besondere Anforderungen gestellt. Jene des Hauses Graz haben eine spezielle Verantwortung, weil ihre Arbeit und Entscheidungen wesentliche Rahmenbedingungen für den Lebens- und Wirtschaftsraum Graz schaffen. Im Haus Graz sind folgende Organisationen zusammengefasst: Magistrat Graz, Holding Graz mit ihren Geschäftsbereichen, Freizeitbetriebe, Bestattung, Flughafen, sowie die Beteiligungen Energie Graz, ITG, GBG, Graz Tourismus, Messe Congress Graz, Kindermuseum, GrazMuseum, Grazer Parkraumservice, Opernhaus, Schauspielhaus sowie Next Liberty.

Führungskräfte werden an Resultaten gemessen und bemühen sich, soweit möglich und zielführend, auch die Bürger und Bürgerinnen in die Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen. In ihren Planungen und Zielen bedenken sie stets die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit der Stadt. Generell gelten die Prinzipien der Nachhaltigkeit und des Gemeinwohls sowie die Grundsätze der „Good Governance“ des Europarates.⁷

2.3 Leitbild der Stadt Graz

Im Leitbild der Grazer Stadtverwaltung werden zu den 6 nachfolgend angeführten Bereichen Wege zur Zielerreichung beschrieben.

2.3.1 Wer wir sind und was wir tun

Die Stadtverwaltung – PolitikerInnen und Magistratsbedienstete – ist bei der Erfüllung ihrer Aufgaben Partner der BürgerInnen und Bürger. Wir, die Stadtverwaltung, verstehen uns als ein leistungsstarkes, effizientes und modernes Verwaltungs- und Dienstleistungsunternehmen im Interesse der Allgemeinheit. Unser Verhalten und unser Handeln dienen dem Wohle der Grazerinnen und Grazer sowie einer nachhaltigen kulturellen, wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Entwicklung der Stadt. Unsere Stadt soll in unserer Europaregion eine impulsgebende Drehscheibe Südost sein.

⁷ Präambel Führungsgrundsätze im Haus Graz

2.3.2 Klare Vorgaben für eine dynamische Stadtverwaltung

Die vielschichtigen Herausforderungen werden durch ein konstruktives und effizientes Zusammenwirken von PolitikerInnen und MitarbeiterInnen der Stadtverwaltung auf der Basis von klar definierten Vorgaben und zeitgemäßen Richtlinien bewältigt.

Um unsere Aufgaben bestmöglich wahrnehmen zu können, passen wir unser Arbeitsumfeld und die notwendige Infrastruktur ständig den aktuellen Erfordernissen an. Wir nutzen unser kreatives Potential zur Weiterentwicklung und Verbesserung der städtischen Verwaltungsleistungen und des Serviceangebotes.

2.3.3 Leistung durch Verantwortung

Wir orientieren uns am organisatorischen Prinzip der sinnvollen Delegation von Kompetenzen und Verantwortung unter Einsatz moderner Technologien und Methodik.

Eine rasche und kompetente Erledigung unserer Aufgaben erreichen wir durch eine transparente, den jeweiligen Aufgabenstellungen angepasste Aufbau- und Ablauforganisation.

Voraussetzungen für unsere Leistungen sind ein offener Informationsfluss und ein rascher Informationsaustausch. Sie sichern die Transparenz der Entscheidungen.

2.3.4 Qualität durch ständige Weiterentwicklung

Der Personaleinsatz wird aufgrund der Anforderungen an eine moderne Verwaltung auf der Basis von Arbeitsplatzbeschreibungen und Bewertungen laufend angepasst. Alle Arbeitsplätze werden mit entsprechend qualifizierten Bewerberinnen und Bewerbern besetzt. Die Auswahl erfolgt nach objektiven und nachvollziehbaren Kriterien. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird – sowohl im fachlichen als auch im persönlichen Bereich – eine den Anforderungen gemäße Aus- und Weiterbildung ermöglicht.

2.3.5 Unsere Arbeit prägt das Gesicht der Stadt

Ein positives Image der Grazer Stadtverwaltung ist uns wichtig. Was dabei nach außen präsentiert wird, muss auch nach innen gelebt werden. Wir alle tragen – unabhängig von unserem jeweiligen Aufgabengebiet – zum Ansehen der Stadtverwaltung bei.

2.3.6 Wir pflegen das Ansehen der Stadt

Wir sind stolz auf unsere Arbeit und erfüllen unsere Aufgaben mit Engagement. Wir pflegen einen korrekten und respektvollen Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie untereinander.

2.3.7 New Public Management

Damit die im Leitbild genannten Ziele erreicht werden können bedarf es einem strukturierten Vorgehen. Die Aufgaben in der öffentlichen Verwaltung werden stark funktionsorientiert im Rahmen fester Hierarchien erledigt. Die öffentliche Verwaltung sieht sich seit einigen Jahren einem starken Druck zu Veränderungen ausgesetzt. Die Verwaltung wird zum Dienstleister von dem der Kunde eine angemessene Leistung erwartet. Diese Anforderung nach Effektivität, Effizienz, Qualität und Flexibilität kann die funktionsorientierte Organisationsform nur schwer bewerkstelligen. In Anlehnung an Entwicklungen in der Privatwirtschaft wurde die Idee des New Public Managements aufgegriffen.⁸ New Public Management ist dadurch gekennzeichnet, dass es einen betriebswirtschaftlichen Blick auf die Verwaltung richtet. Die Einführung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten und Effektivitätsbetrachtungen stehen dabei im Vordergrund.⁹ Dies inkludiert auch den Wandel hin zu einer Produkt- bzw. Prozessorientierung.

⁸ Österreichischer Städtebund, 2016

⁹ (Kallinger & Hajek, 2016)

3 Prozessmanagement

3.1 Definition Prozess

Ein Prozess ist die strukturierte Folge von Verrichtungen. Diese Verrichtungen stehen in ziel- und sinnorientierter Beziehung zueinander und sind nur zur Aufgabenerfüllung angelegt, mit definierten Ein- und Ausgangsgrößen und monetärem oder nicht monetärem Mehrwert unter Beachtung zeitlicher Gegebenheiten.¹⁰ Gemäß der Normreihe ISO 9000 ist der Prozess definiert als „Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt“.¹¹

Prinzipiell muss es für jeden Prozess möglich sein Start- und Endereignisse d.h. Input und Output anzugeben. „Gelingt es nicht, Start- und Endereignisse zu bestimmen, handelt es sich bei der betrieblichen Tätigkeit nicht um einen Prozess.“¹² Ein Prozess kann mehrere In- und auch Outputs haben.

Ein Geschäftsprozess ist ein Prozess, der die Erreichung einer auf das Organisationsziel ausgerichteten Leistung zum Inhalt hat.¹³ Liegt eine konkrete Verknüpfung eines Prozesses zu einer Unternehmenstätigkeit oder zum Erfolg eines Unternehmens vor, so spricht man von einem Geschäftsprozess.¹⁴

3.2 Definition Prozessmanagement

Prozessmanagement beschäftigt sich mit der Identifikation, Gestaltung, Dokumentation, Implementierung, Steuerung und Verbesserung von Geschäftsprozessen.¹⁵

Prozesse sollen effektiv und effizient umgesetzt werden. D. h., Prozesse sollten jene Ziele optimal erreichen, die mit ihnen verbunden sind. Daher ist es Aufgabe des Prozessmanagements sicherzustellen, dass die Prozesse sowohl die strategischen

¹⁰ Zapp/Dorenkamp, 2002, S. 26

¹¹ DIN EN ISO 9000:2005

¹² Allweyer, 2005, S. 57

¹³ Nordsieck, 1972

¹⁴ Zellner, 2004, S. 44

¹⁵ Brocke & Rosemann, 2010

Ziele als auch die Kundenziele erfüllen. Dazu dienen Führung, Organisation und Controlling. Sie schaffen die Voraussetzung für die Zielerreichung und Optimierung der Prozesse. Dabei spielen Informations- und Kommunikationssysteme eine wichtige Rolle¹⁶.

„Wer macht was, wann, wie und womit?“ ist eine zentrale Fragestellung.¹⁷

3.3 Gründe für Prozessmanagement

Öffentliche Pflichtleistungen wie auch freiwillige Leistungen von Gemeinden sollen bestmöglich angeboten werden. Die Frage, ob die Leistungen erbracht werden müssen, stellt sich aufgrund der gesetzlichen Vorschriften dadurch zumeist nicht. Die Frage jedoch wie und von welcher Organisationseinheit sie erbracht werden sehr wohl. Zusätzlich besteht in der Stadt Graz aufgrund der budgetären Situation ein gewisser Sparzwang. Daher ist es notwendig die angebotenen Leistungen zu überdenken. Durch eine Erhebung und Betrachtung der Prozesse können die Leistungserstellungsprozesse in Hinblick auf Qualität, Kosten und Effizienz optimiert werden.

- Vermeidung von Verlusten und Verschwendung von Schnittstellen
- Schaffung einer gemeinsamen Sicht auf Arbeitsabläufe
- Höhere Transparenz
- Klare Verantwortlichkeiten
- Klare organisatorische Schnittstellen
- Steigerung der Kundenzufriedenheit
- Heben von ungenutzten Potenzialen zur Leistungssteigerung
- Verbesserte Qualität, geringere Kosten und gesteigerte Flexibilität¹⁸

¹⁶ Ott, 2010, S. 28

¹⁷ Hochheimer, 2011, S. 97

¹⁸ BOC Group, 2015

3.4 Ziele

Der Einsatz von Prozessmanagement soll die Erreichung folgender Unternehmensziele ermöglichen:

- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Steigerung der Produktivität

In weiterer Folge wird durch das Prozessmanagement eine Prozessstruktur geschaffen, wobei folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Die Prozesse müssen effektiv gestaltet sein.
- Die Prozesse müssen effizient durchgeführt werden können.
- Die Prozesse müssen klar dargestellt und von allen Beteiligten verstanden und unterstützt werden.

Nur unter Einhaltung dieser Grundregeln kann mit dem Prozessmanagement die Erreichung der primären Ziele gefördert werden.

In der Öffentlichen Verwaltung ist zu beachten, dass die Rahmenbedingungen im Bereich der Hoheitsverwaltung¹⁹ durch Vorschriften (Gesetze, Verordnungen, Erlässe) geregelt sind. Dies hat in der Praxis oft Auswirkungen auf die Effizienz der durchzuführenden Tätigkeit.

3.5 Prozesskategorien

Geschäftsprozesse haben unterschiedlichen Einfluss auf den Kundennutzen und den Unternehmenserfolg. Einige Geschäftsprozesse erzeugen Leistungen für externe Kunden, andere nehmen unterstützende Aufgaben wahr. Zur Unterscheidung werden deshalb Geschäftsprozesse in Prozesskategorien unterteilt.

In der Literatur finden sich unterschiedliche Typisierungsvorschläge von Prozessen wie untenstehende Grafik verdeutlicht.

¹⁹ Grabenwarter & Holoubek, 2009, S. 293

European Foundation for Quality Management (EFQM)	Process Classification Framework (PCF)	ISO/IEC 12207 SPICE/ ISO/IEC 15504	BPM CBOK (European Association of Business Process Management)	SAP IDS Scheer
<ul style="list-style-type: none"> • Management Processes • Operating Processes • Support Processes 	<ul style="list-style-type: none"> • Management and Support Processes • Operating Processes 	<ul style="list-style-type: none"> • Primary Processes • Organizational Processes • Supporting Processes 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsprozesse • Ausführungsprozesse • Unterstützungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsprozesse • Kernprozesse • Unterstützungsprozesse

Abbildung 1 Typisierungsvorschläge von Prozessen

Quelle: Schmelzer & Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2013, S. 65

Die Unterteilung in Managementprozesse, Leistungs- oder Ausführungsprozesse und Unterstützungsprozesse trifft man in der Praxis am häufigsten an. Diese Begriffe sind jedoch missverständlich und mehrdeutig. Daher wird empfohlen, die Prozesse in Kern- und Unterstützungsprozesse zu gliedern. Ein Kernprozess stellt einen Prozess dar, dessen Aktivitäten einen direkten Bezug zur Wertschöpfung der Organisation leisten. Kernprozesse sind damit auch direkt wettbewerbswirksam und erfolgskritisch.²⁰ Ein Unterstützungs- bzw. Supportprozess ist aus Kundensicht nicht wertschöpfend, jedoch zur Durchführung eines Kernprozesses essentiell notwendig.²¹

Primäre Geschäftsprozesse erzeugen Leistungen für externe Kunden, um deren Bedarf zu befriedigen. Sie stiften unmittelbaren Kundennutzen. Für einen effektiven und effizienten Ablauf benötigen primäre Geschäftsprozesse strategische Vorgaben sowie Ressourcen wie z. B. Personal, Finanzen, technische Ressourcen und Informationstechnik.²²

²⁰ Helbig, 2003, S. 49 f.

²¹ Becker & Kahn, 2005, S. 7

²² Schmelzer & Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2013, S. 66

4 Implementierung von Prozessmanagement

Grundlage für die Beschäftigung mit den betrieblichen Prozessen ist, dass diese grafisch dargestellt werden. Dabei geht es darum sich einen Überblick über die Prozesse im Unternehmen zu verschaffen und daraus eine möglichst günstige Vorgangsweise für die Durchführung der Prozesse zu gewinnen. Gleichzeitig sollen Gedanken über die Verbesserung und Erneuerung von Prozessen einfließen.²³

4.1 Identifizieren von Prozessen

Die Identifizierung von Geschäftsprozessen steht am Anfang des Geschäftsprozessmanagements. Durch die Prozessidentifikation kristallisiert sich heraus, welche Geschäftsprozesse in einem Unternehmen oder einer Unternehmenseinheit notwendig bzw. vorhanden sind, um Kunden mit den von ihnen erwarteten Leistungen zu versorgen.²⁴ Bei der Prozessidentifizierung werden Zahl, Reichweite, Begrenzung, Inhalte und Ausrichtung der Geschäftsprozesse einer Geschäftseinheit festgelegt.

In der öffentlichen Verwaltung werden dabei die Prozesse und deren Leistungen an den Kunden durch die Verfassung, Gesetze, Verordnungen, Erlässe etc. vorgegeben.

Geschäftsprozesse können top-down oder bottom-up identifiziert werden.

Der top-down Ansatz geht von der Strategie der Geschäftseinheit aus. Dieser Ansatz geht davon aus, dass eine aktuelle Geschäftsstrategie vorhanden ist, ansonsten fehlt für die kunden- und strategieorientierte Identifizierung die Basis.²⁵ Das Ergebnis der top-down-Identifizierung sind Soll-Prozesse, die in direkter Verbindung zu Kunden, Geschäftsstrategie und Geschäftszielen stehen.

Der bottom-up-Ansatz geht von der bestehenden Aufbauorganisation aus. Die Aktivitäten der untersten Prozessebene werden nach ablauf-, informations- und

²³ vgl. Wilhelm, 2007, S. 34

²⁴ Bollow, 2012

²⁵ Rummler & Brache, 1995, S. 31-36

kostenrechnungstechnischen Gesichtspunkten oder Effizienzkriterien gebündelt und zu Teil- und Gesamtprozessen aggregiert.²⁶ Das bottom-up-Vorgehen besteht dabei aus den folgenden Stufen:²⁷

- Erhebung und Modellierung der Ist-Prozesse,
- Schwachstellenanalyse der Ist-Prozesse,
- Modellierung von Schwachstellen befreiten Soll-Prozessen.

Mit dieser Methode werden Schwachstellen ausfindig gemacht und kann Transparenz über die Ist-Prozesse gewonnen werden.

Für die vorliegende Arbeit wurden die teilweise in elektronischer und andererseits auch in Papierform vorliegenden Unterlagen der seit dem Jahre 2008 durchgeführten Wahlen gesichtet, um davon ausgehend die Prozesse abzubilden. Vorhandene Aufgabenlisten und Wahlkalender erwiesen sich dabei als sehr dienlich.

Aktenzahl anlegen
Kooperation MigrantInnenbeirat Operation Vote
Verständigung ablaufende AÖST Anträge
Verständigung UnionsbürgerInnen mit HWS Graz
Einrichtung des redirectes www.graz.at/xyzwahl
ITG Request for Change
Informationen Internet betreffend Wählerevidenzen
Information Präsidialamt Einbindung Servicestellen
Erstellung und Versand Anmietungsscheine Wahllokale
Erhebung Lagerstand und Bestellung Flachsäcke
Vorabinformation Druckstelle Präsidialabteilung
Überprüfung und Anforderung Telefonie Ringleitung
Erhebung Lagerstand und Bestellung Kartons f. Wahlpakete
Reservierung Trauungssaal für Schulungen
...

Tabelle 2 Teilauszug aus einer zusammengefassten Aufgabenliste

Im ersten Schritt wurden alle Aufgabenlisten in einer Excel-Tabelle zusammengespielt. Durch das Vermengen mehrerer Aufgabenlisten mussten als nächster Schritt die redundanten Datensätze gefiltert und entfernt werden. Anschließend erfolgte eine thematische Gruppierung der Aufgaben. Bereits durch die Gruppierung der Aufgaben kristallisierten sich die ersten Ablaufprozesse heraus.

²⁶ Schmelzer & Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2013, S. 147

²⁷ Scheer, Jost, & Wagner, 2005, S. S. 54 ff.

Für die Identifizierung der Prozesse wurden u.a. noch weitere Hilfsmittel herangezogen:

- Wahlakten
- Niederschriften der Wahlbehörden
- Budgetdaten
- Wahlordnungen und Durchführungserlässe
- Gespräche mit erfahrenen MitarbeiterInnen
- IT-Anwendungen, die für die Wahldurchführung eingesetzt werden

4.2 Prozessmodellierung

Sind die Geschäftsprozesse identifiziert, werden sie im nächsten Schritt gestaltet und strukturiert. Eine wichtige Komponente der Prozessgestaltung ist die Prozessmodellierung, darunter wird die vollständige, formale, präzise und konsistente Beschreibung von Geschäftsprozessen verstanden. Bei der organisatorischen Gestaltung der Prozesse sind gewisse Regeln zu beachten.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Geschäftsprozesse beginnen und enden bei Kunden• Prozesse werden in Teilprozesse und Prozess-/Arbeitsschritte unterteilt• Geschäftsfälle bzw. Prozessobjekte werden komplett bearbeitet• Für jeden Geschäftsprozess ist ein zeit- und ressourcengünstiger Ablauf festzulegen (Ablaufstruktur²⁸)• Konzentration auf wertschöpfende Prozesse; Elimination von nicht wertschöpfenden Prozessen• Mit den Lieferanten der Prozesse sind Leistungsvereinbarungen (Service Level Agreements) zu treffen• Geschäftsprozesse sind zu dokumentieren und zu gewichten• Jeder Geschäftsprozess hat einen Verantwortlichen• Geschäftsprozesse sind in die Unternehmensorganisation zu integrieren |
|---|

Tabelle 3 Organisatorische Gestaltungsregeln für Geschäftsprozesse²⁹

²⁸ Deuringer, 2000, S. 94

²⁹ Schmelzer & Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 2013, S. 149

4.2.1 Erstellung einer Prozesslandkarte

Die Prozesslandkarte stellt die „Abfolge und Wechselwirkung der Prozesse“³⁰ eines Betriebes dar.

Der Prozesslandkarte kann entnommen werden,

- welche Prozesse im Unternehmen vorhanden sind,
- welche Beziehungen zwischen (internen) Kunden und Lieferanten durch die Prozesse gegeben sind und
- über welche Prozesse das Unternehmen mit seinen (externen) Kunden und Lieferanten durch die Prozesse verbunden ist.³¹

Der Nutzen einer Prozesslandkarte besteht im Wesentlichen in der Senkung des Modellierungsaufwandes durch Vorgabe von strukturellen Standards, der Erhöhung von Transparenz und der Zuordnung von Verantwortlichkeiten zu den Hauptprozessen. Aus der Prozesslandkarte gehen die wesentlichen Prozesse und deren logische Anordnung hervor.

Die Prozesslandkarte bietet lediglich einen Überblick, nähere Informationen zu den Prozessen kann man daraus nicht ablesen. Bei der Erarbeitung wurde die Gliederung der Ebenen in Hauptprozess, Teilprozess und Aktivität berücksichtigt.

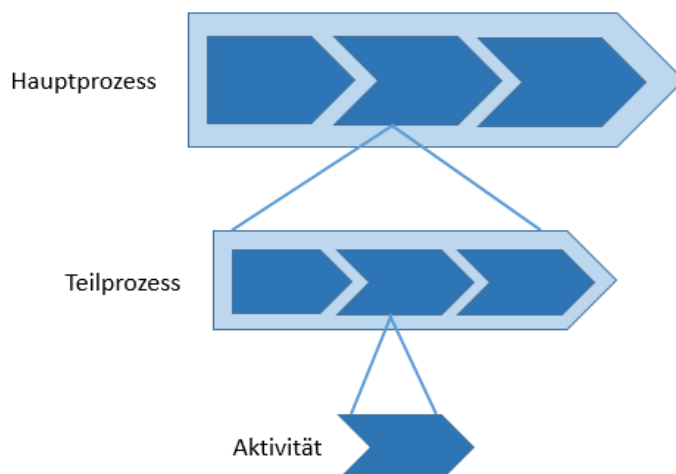


Abbildung 2 Gliederung der Prozessebenen

Quelle: Eigendarstellung

³⁰ DIN ISO 9001 2000, S. 17

³¹ Wilhelm, 2007, S. 34

Für die Erstellung der Prozesslandkarte für die Durchführung von Wahlen wurde vor allem die Einteilung in Führungsprozesse, Kernprozesse und Beteiligte vorgenommen. Die Kernprozesse wurden zum Zwecke der einfacheren Darstellung in drei Wahlphasen zusammengefasst.

1. Vorbereitung
2. Wahltag
3. Nachbereitung

Die Beteiligten konnten den Kategorien abteilungsintern, Haus Graz und extern zugewiesen werden.

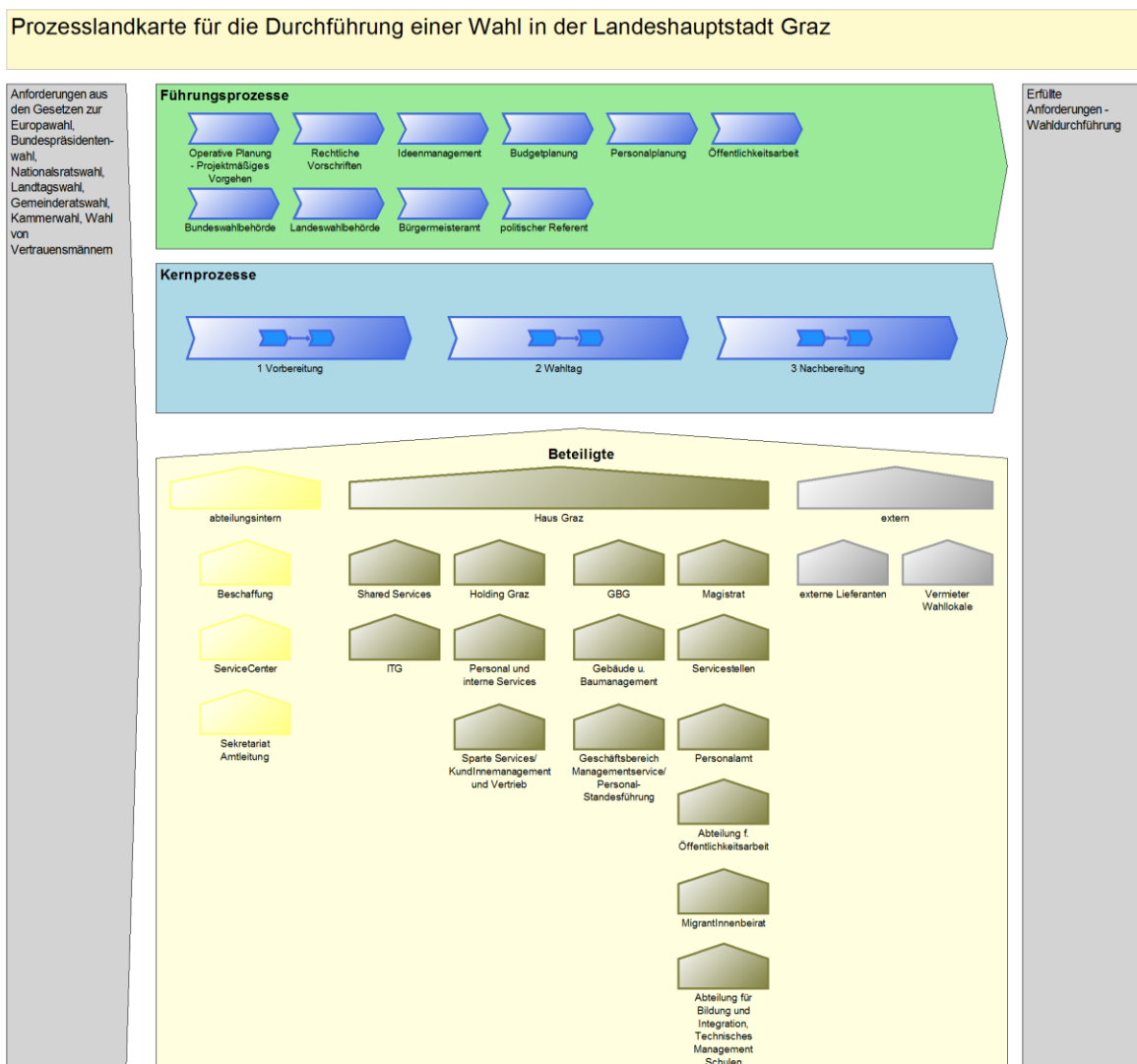


Abbildung 3 Prozesslandkarte Übersicht

Quelle: Eigendarstellung

Wahlvorbereitung

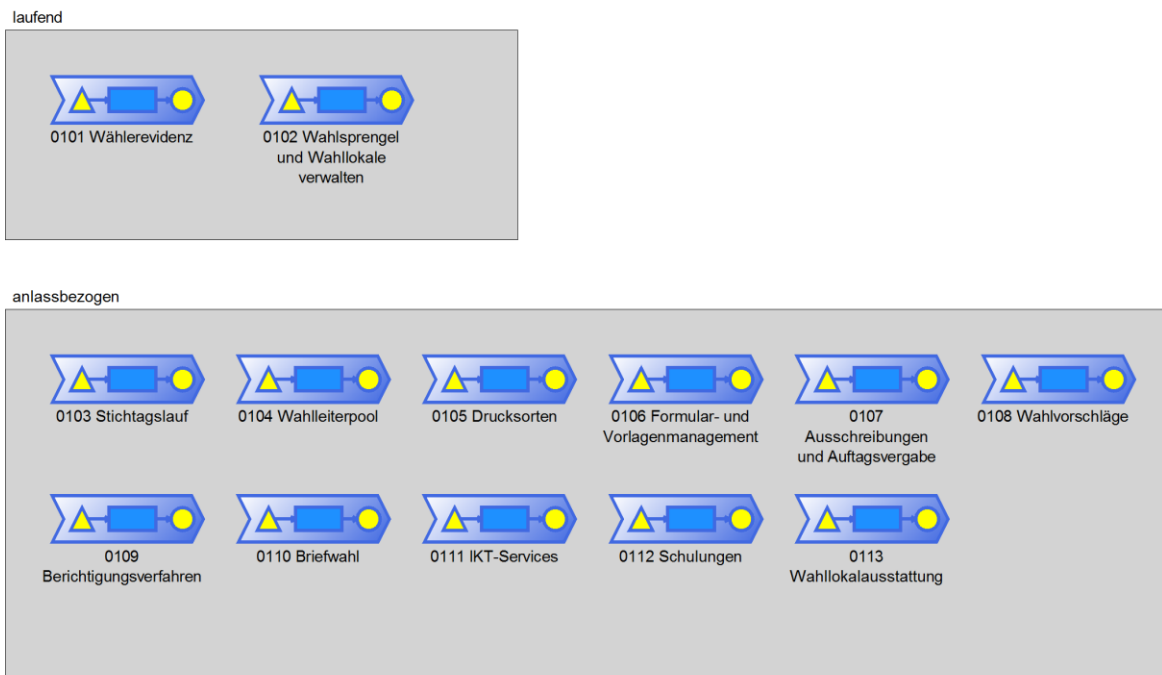


Abbildung 4 Prozesslandkarte Bereich Wahlvorbereitung

Quelle: Eigendarstellung

4.2.2 Business Process Model and Notation

Für die Visualisierung der Prozesse wird die seitens der ITG dem Magistrat Graz zur Verfügung gestellte Software Adonis in der Version 5.1 der Firma BOC Management Office verwendet. Adonis ist eine Metamodellierungsplattform, welche unterschiedliche Methoden unterstützt und umsetzt. Für die vorliegende Arbeit wurde das Business Process Model and Notation verwendet.

Bei der Business Process Model and Notation (BPMN) handelt es sich um eine grafische Spezifikationssprache. Durch die in der BPMN zur Verfügung gestellten Symbole können Fach- und Informatikspezialisten Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe modellieren und dokumentieren. Die BPMN wurde 2002 von Stephen A. White (IBM) entwickelt und 2004 von der Business Process Management Initiative (BPMI) veröffentlicht. Die Object Management Group (OMG) übernahm BPMN im Juni 2005 zur Pflege und Weiterentwicklung. Seit 2006 ist BPMN in der Version 1.2 somit – ebenso wie die Unified Modeling Language (UML) – offiziell ein OMG

Standard. Die aktuelle Version BPMN (2.0) wurde im Januar 2011 von der OMG verabschiedet.

Die BPMN richtet sich an sämtliche Anwender und soll von diesen gleichermaßen verständlich und einfach zu lesen sein. Daher ist sie sowohl für Systemanalytiker, die die fachliche Modellierung vornehmen, für Geschäftsprozessanalysten, die Prozesse überwachen und verwalten, als auch für Entwickler, die die erstellten Modelle verwenden und verfeinern sowie die Prozessausführung implementieren, geeignet. Weiterhin soll sichergestellt sein, dass XML-basierte Sprachen für die Geschäftsprozessautomation (wie die Business Process Execution Language for Web Services – BPEL4WS) mit dieser Notation abgebildet werden können.

Eine Besonderheit der BPMN ist, dass die Modelle für technische Fragestellungen wieder verwendet werden können. Prozessmodelle, die den fachlichen Teil eines Prozesses abbilden, können zumeist nicht direkt für technische Anwendungszwecke, wie z. B. die Entwicklung und Konfiguration von Anwendungssystemen, genutzt werden. Im Zusammenhang mit der Entwicklung und Verbreitung von verteilten Service-orientierten Architekturen und deren Umsetzungsmöglichkeiten durch Web-Services wurde die Forderung berücksichtigt, dass Prozessmodelle unmittelbar für den Aufbau und die Konfiguration des Anwendungssystems genutzt werden können. Die Übersetzung eines BPMN-Diagramms in die Ausführungssprache Business Process Execution Language (BPEL) ist im BPMN-Standard definiert. Dennoch sind BPMN und BPEL in Bezug auf die Ausdrucksformen nicht deckungsgleich und es ergeben sich in der Praxis Probleme, da BPMN-Modelle oftmals unterspezifiziert sind und ausführungsrelevante Details abstrahieren. Zudem kann unter Umständen zu semantischen Abweichungen kommen. Zur Prozessbeschreibung sieht die BPMN das Business Process Diagram (BPD) vor. Dieses kann einen oder mehrere Geschäftsprozesse mittels verschiedener Modellierungselemente abbilden. Die Elemente zur Darstellung der Prozesse sind in unterschiedliche Klassen unterteilt, die jeweils einen spezifischen Teil der Prozessinformationen wiedergeben.

Die Abbildung der Prozesse erfolgt anhand von Flussdiagrammen. Für diese gibt es für den sinnvollen Einsatz folgende Regeln:

- Am Anfang und am Ende eines jeden Prozesses steht ein Ereignis.
- Bezeichnung der Flussdiagramme mit eindeutigen Überschriften.
- Der (Standard-) Fluss im Flussdiagramm soll möglichst immer in eine Richtung gehen, das gewährleistet Übersichtlichkeit.
- Der Detaillierungsgrad soll vernünftig definiert sein, Selbstverständlichkeiten sollten als solche nicht abgebildet werden.
- Die Kreuzung von Ablaufpfeilen soll vermieden werden.
- Entscheidungen haben mindestens zwei Ausgänge.
- Tätigkeiten sollen immer mit Substantiv und Verb beschrieben werden.
- Weniger ist oft mehr, Diskussion mit MitarbeiterInnen inwieweit sich Vereinfachungen ohne großen Aufwand realisieren lassen.³²

Die qualitative Dokumentation der Prozesse kann durch unterschiedliche Methoden erfolgen. Die Anforderungen an Techniken zur Prozessdokumentation sind dabei sehr komplex. So müssen verschiedene Aspekte der Prozessdokumentation wie











- die Darstellung des Ablaufs,
- die Verantwortlichkeiten,
- die eingesetzten Ressourcen,
- die In- und Outputs einzelner Aktivitäten,
- die Messpunkte und die eingesetzten Messmethoden sowie
- die Schnittstellen mit dem darin vereinbarten Leistungsaustausch

übersichtlich dargestellt werden.³³

Für die Erstellung der Prozessmodelle wurden daher folgende Symbole verwendet.

³² <http://www.projektmanagementhandbuch.de/add-on/prozessmanagement/>

³³ Helbig, 2003, S. 81

Symbol	Erklärung
Prozesse	
	Ereignisse werden als Dreieck dargestellt. Prozesse beginnen immer mit einem Ereignis. Ereignisse sind zeitpunktbezogene Zustände.
	In Prozessen werden Tätigkeiten erbracht. Diese Tätigkeiten sollten jeweils durch ein Substantiv und ein Verb beschrieben werden.
	Prozessaufruf, hier findet eine anderswo ausführlicher beschriebene Tätigkeit statt.
	Querverweis auf bereits andere dokumentierte Prozesse.
	Entscheidungen werden als Rauten dargestellt. Um den Überblick zu behalten, ist es oft hilfreich „ja“ nach unten weiterzuführen und „nein“ nach rechts. Dies lässt sich in der Praxis jedoch nicht immer umsetzen.
	Parallelität; Startpunkt für die Ausführung parallel ablaufender Prozesse.
	Vereinigung; Zusammenführung von parallel laufenden Prozessen.
	Verbindungspfeile zeigen an, welche Elemente in welcher Reihenfolge miteinander verknüpft sind.
	Auslöser; Ereignis, dass den Prozess auslöst.
	Das Prozessende wird mit einem Kreis dargestellt.









IT-Systemmodell	
	Schnittstellen, zwischen zwei IT-Anwendungen oder Datenbanken
	Anwendung
	Service
Rollenpool	
	Rolle; Erstellung eines eigenen Rollenmodells;
	Mittels Aggregation erfolgt die Zusammenfassung von mehreren Rollen zu einer Einheit.
	Externer Partner
Dokumentenmodell	
	Dokument; Die Einbindung von Dokumentvorlagen ist möglich.
	Mittels Aggregation erfolgt die Zusammenfassung von mehreren Dokumenten zu einem Themenblock.

Abbildung 5 Prozessmanagement Visualisierung

Quelle: Eigendarstellung

4.3 Prozesseinführung - Implementierung

Nach der erfolgten Istaufnahme von Prozessen sowie der Bewertung und Erarbeitung von Lösungsalternativen ist eine weitere wesentliche Aufgabe die Einführung der neuen Strukturen und Prozesse. Hierbei ist zu beachten, ob die neuen Strukturen auch die Organisation des Unternehmens betreffen. In diesem Fall muss die Integration der Geschäftsprozesse in die Aufbauorganisation erfolgen. Dabei spricht man von Change Management.

Entscheidend für das Gelingen der Umsetzung ist dabei vor allem die mitarbeiterbezogene Begleitung der Veränderungsprozesse. Alle betroffenen Beschäftigten müssen die neuen Prozesse und Organisationen annehmen und aktiv umsetzen.³⁴ Dazu muss im Vorfeld der Realisierung die anstehende Veränderung transparent mit den Auswirkungen dargestellt werden. Diese Change Communication³⁵ hat entscheidenden Einfluss auf die spätere Akzeptanz und den Projekterfolg.

Beim Transport dieser Nachricht ist auch die sogenannte Trauerkurve zu beachten. Veränderungen stecken voller Überraschungen und voller Emotionen. Je nach Kulturkreis, Persönlichkeitsstruktur, persönlichen Erfahrungen usw. können die Reaktionen unterschiedlich ausfallen. Auch wenn es sich dabei nur um ein Modell handelt und es in der Realität einen Unterschied zwischen der Nachricht eines Todesfalles und einer Organisationsveränderung gibt, können für den Change Verantwortlichen daraus mögliche Handlungen für die Praxis abgeleitet werden.

³⁴ Hansmann, 2005, S. 269

³⁵ J. Lies, 2011, S. 18

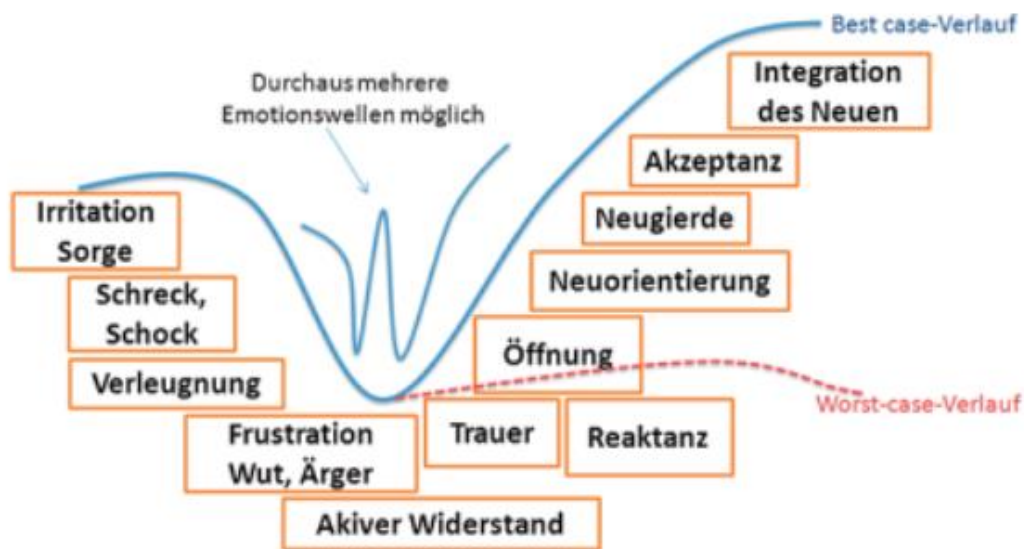


Abbildung 6 Emotionale Welle im Zeitverlauf eines Wandelprozesses

Quelle: Deutinger, 2013, S. 44

Es gibt keine allgemeingültigen Vorschläge zur Implementierung von neuen Prozessen. In Abhängigkeit der sachlogischen, politischen und kulturellen Gegebenheiten der bestehenden Organisation sowie dem Umfang des Reorganisationsvorhabens müssen geeignete Maßnahmen ausgewählt und sinnvoll miteinander kombiniert werden.³⁶ Weitere wichtige Einflussfaktoren stellen u.a. die Anzahl beteiligter Mitarbeiter, die Anzahl und Bedeutung der betroffenen Prozesse, das Ausmaß der Veränderung, der gegebene Zeitrahmen und evtl. auch der Führungsstil dar. Ziel ist es durch Sensibilisierung, Beeinflussung, Motivation, Information, Schulung, Betreuung, Beratung und Dokumentation Akzeptanz für die notwendigen Änderungen zu schaffen.

Für die Einführung der neuen Prozesse sollte ein Vorgehensmodell (Roll-out-Strategie) entwickelt werden. Es stellt sich die Frage des zeitlichen Ablaufes bei Implementierung der neuen Prozesse und der dazugehörigen Aufbauorganisation. Dabei ist jegliche Reihenfolge, aber auch die zeitgleiche Einführung denkbar. Auch für die eigentliche Ausrollung der Prozesse bieten sich unterschiedliche Strategien an.

³⁶ Koch, 2015, S. 104

	Variante	Merkmale	Vorteile	Nachteile
1	Pilotierte Einführung	Piloteinführung in <u>einer</u> Region und <u>einem</u> Funktionsbereich	<ul style="list-style-type: none"> keine Fehlerwiederholung sehr hohe Sicherheit geringerer, gleichmäßiger Ressourcenbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> zeitintensiv ggf. unkoordinierte Vorwegnahme
2	Step-by-step (regional gestaffelt)	Die Einführung erfolgt sukzessive/überlappend in den einzelnen Regionen	<ul style="list-style-type: none"> Erfahrungsgewinn sukzessive Optimierung Ausbildung von Multiplikatoren geringeres Risiko geringerer, gleichmäßiger Ressourcenbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> hohe Abhängigkeit von der ersten Einführung lange Einführungszeit Synchronisationsbedarf
3	Step-by-step (funktional gestaffelt)	Die Einführung erfolgt sukzessive/überlappend in den einzelnen Funktionsbereichen	<ul style="list-style-type: none"> Erfahrungsgewinn sukzessive Optimierung der Einführung geringeres Risiko geringere Komplexität für das Projektmanagement geringerer, gleichmäßiger Ressourcenbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> in der Ablauforganisation können nur wenige Organisationseinheiten isoliert betrachtet werden Synchronisationsbedarf zwischen Organisationseinheiten lange Einführungszeit evtl. sinkende Motivation im Projektverlauf
4	Big-bang	Die Einführung erfolgt gleichzeitig in allen Regionen und Funktionsbereichen	<ul style="list-style-type: none"> schnellste Variante keine „Unruhe“ im Unternehmen, hohe Motivation Produktivnahme ganzer Prozesse, frühzeitiger Integrationsnutzen 	<ul style="list-style-type: none"> ggf. wiederholte Fehler schwierige Konsolidierung und komplexes Projektmanagement hohe Belastung hohes Risiko

Abbildung 7 Roll-out Strategien

Quelle: Jörg Becker, 2003, S. 282 , (vgl. hierzu auch Welti 1999, S. 7ff.)

Ziel des Change Managements ist es die optimalen Voraussetzungen für eine erfolgreiche und nachhaltige Implementierung zu schaffen. Folgende Grundsätze müssen dabei beachtet werden.

- Zielorientiertes Managen
- Keine Maßnahmen ohne Diagnose
- Ganzheitliches Denken und Handeln
- Beteiligung der Betroffenen
- Prozessorientierte Steuerung
- Lebendige Kommunikation
- Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen

Im Rahmen der Umsetzung optimierter Prozesse muss sichergestellt werden, dass jeder Beteiligte weiß, was von ihm erwartet wird. Ein engagiertes Handeln aller Beteiligten ist gefragt. Damit die Ziele erreicht werden, steht eine große Anzahl von Unterstützungsmaßnahmen zur Verfügung. Bei der Auswahl der Maßnahmen sollten die Anforderungen des Prozesses berücksichtigt werden.

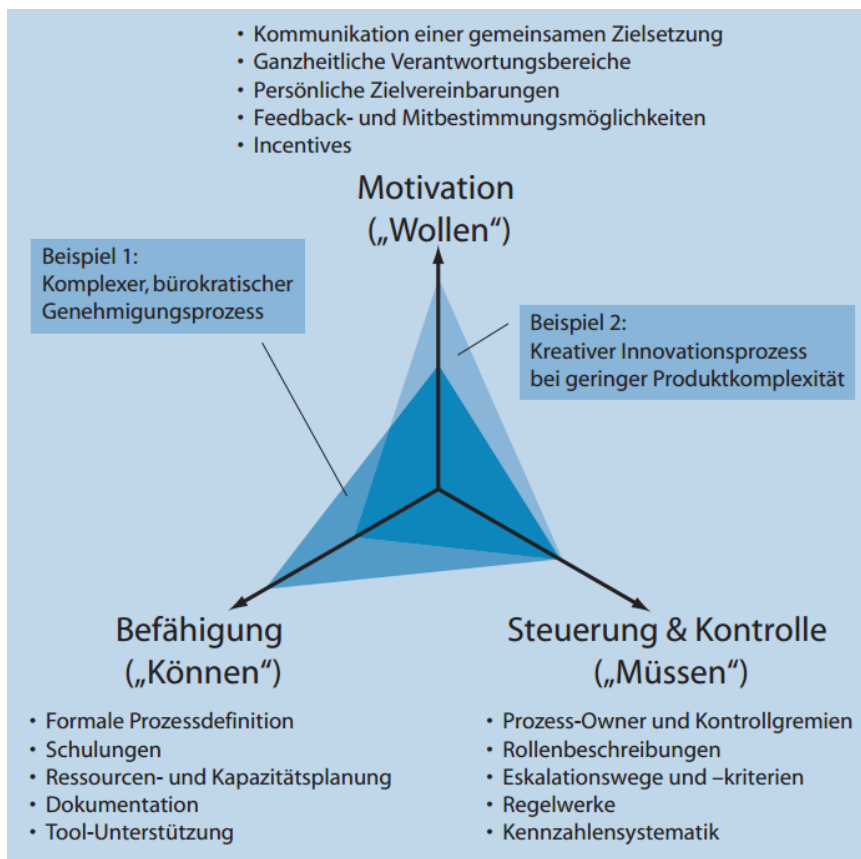


Abbildung 8 Umsetzungsmaßnahmen

Quelle: Basycon, 2015, S. 14

4.4 Prozessoptimierung

Die Prozessoptimierung dient dazu, die Effizienz und Effektivität der Prozesse sowie den Einsatz der hierfür benötigten Ressourcen kontinuierlich zu verbessern.³⁷

Es können zwei generelle Ansätze, die evolutionäre und die revolutionäre Prozessoptimierung unterschieden werden.

Die evolutionäre Optimierung verändert die Prozesse kontinuierlich in kleinen Schritten. Die Anwendung erfolgt permanent auf die bestehenden Prozesse. So werden diese gleichzeitig von vielen Mitarbeitern und Führungskräften stetig verbessert. Dieser hybride Ansatz verbindet die Herangehensweisen von Bottom-up und Top-down.

Der revolutionäre Ansatz kann stark risikobehaftet sein, da er losgelöst von den vorhandenen Mechanismen eine rigorose Prozesserneuerung bedeutet.³⁸ Man spricht von Business Reengineering und Business Redesign. Dabei wird versucht die Prozesse so zu gestalten, als ob es keine bestehenden Strukturen geben würde. Die Veränderung wird in kurzer Zeit durchgeführt und Top-Down angeordnet.

Es gibt in der Literatur unzählige Methoden zum Thema Prozessoptimierung, auf fünf davon soll in den nachfolgenden Punkten kurz eingegangen werden.

4.4.1 Business-Process-Reengineering (BPR)

Bei BPR findet ein grundlegendes Überdenken der Geschäftsprozesse eines Unternehmens statt. Eine Analyse der Ablauf- und Aufbauorganisation mit Orientierung an den Geschäftsprozessen findet statt. Dabei beruht BPR im Grundsatz auf folgenden Ansätzen³⁹:

- BPR orientiert sich an den entscheidenden Geschäftsprozessen
- Die Geschäftsprozesse müssen auf den Kunden ausgerichtet werden
- Das Unternehmen muss sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren

³⁷ Wikipedia, 2015

³⁸ Bullinger, Warnecker, & Westkämper, 2003, S. 1189f

³⁹ Dahm & Haindl, 2009, S. 44

- Die Möglichkeiten der aktuellen Informationstechnologie zur Prozessunterstützung müssen intensiv genutzt werden

Business Process Reengineering bringt tiefgreifende Veränderungen und fundamentales Überdenken der Prozesse mit sich.

4.4.2 Total-Quality-Management (TQM) zur Unternehmensführung

Unter ganzheitlichem Qualitätsmanagement versteht man einen umfassenden Ansatz zur wirtschaftlichen Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf den Kunden und dessen Anforderungen. Qualität ist definiert als Erfüllung von Kundenanforderungen und alle Unternehmensbereiche verschreiben sich ausnahmslos der Kundenorientierung.⁴⁰ Dies bedingt auch, dass alle Mitarbeiter bei der Umsetzung involviert sind.

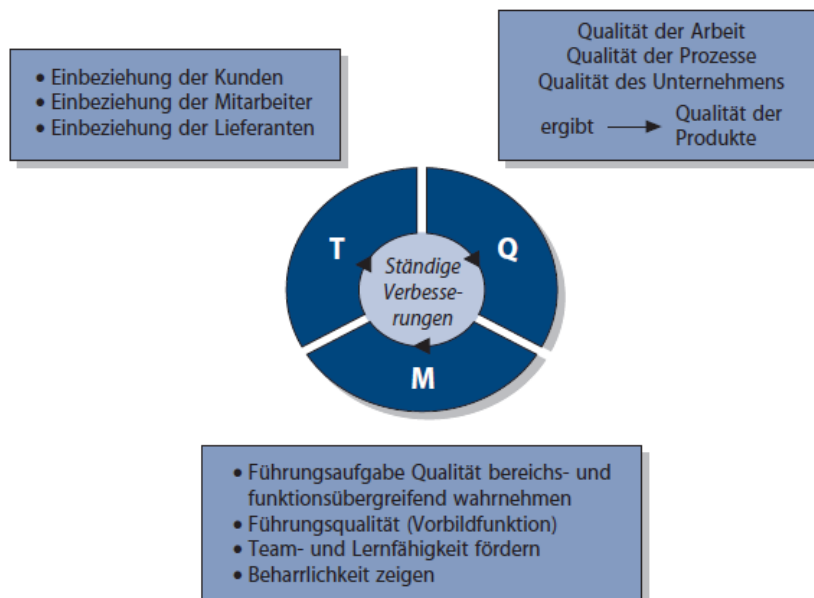


Abbildung 9 Grundpfeiler des TQM

Quelle: Kamiske, 2015, S. 3

Als Ansatz wird herangezogen, dass bessere Qualität weniger kostet und nicht mehr. Durch diese neue Sichtweise kann das Spannungsdreieck zwischen Qualität, Kosten und Zeit aufgelöst werden.⁴¹

⁴⁰ Berndt, 1995, S. 4

⁴¹ Kamiske, 2015, S. 6

4.4.3 Lean-Management

Die Lean-Philosophie ist die Grundlage um Unternehmen schlank zu gestalten. Dies bedeutet, dass die Schöpfung des Wertes weitgehend frei von Verschwendung auf die Produkte bzw. Dienstleistungen aus Sicht des Kunden fokussiert ist. Auf die Kundennachfrage abgestimmte interne Prozesse, Integration der Mitarbeiter in die ständige Verbesserung der Unternehmensprozesse.⁴² Als Kernmerkmal des Lean Management ist das ganzheitliche integrative Aufgabenverständnis bei der Leistungserstellung anzusehen.⁴³

Der Ansatz einer schlanken Unternehmensführung wirkt sich auf die meisten Unternehmensbereiche aus.

Die fünf Grundprinzipien des Lean Managements sind:⁴⁴

- Den Wert aus Sicht des Kunden definieren
- Den Wertstrom identifizieren
- Das Fluss-Prinzip umsetzen
- Das Pull-Prinzip einführen
- Perfektion anstreben

4.4.4 Kaizen (für erste Experimente geeignet)

Das Wort Kaizen besteht aus den Wortteilen Kai „verändern“ und Zen „gut“ also von Verändern zum Guten.⁴⁵ Die Methode gehört zu den dezentralen, internen Qualifikationsmanagementmethoden.

Kaizen geht von der Erkenntnis aus, dass es keinen Betrieb ohne Probleme gibt. Diese Probleme werden bei Kaizen durch die Etablierung einer Unternehmenskultur gelöst, in der jeder ungestraft das Vorhandensein von Problemen eingestehen kann.⁴⁶ Dabei wird davon ausgegangen, dass die Art zu leben – sowohl im Privat –

⁴² Gorecki & Pautsch, 2014, S. 1

⁴³ Groth & Kammel, 1994, S. 25

⁴⁴ Womack, Jones, & Roos, 1990

⁴⁵ Brunner & Wagner, 2008, S. 260

⁴⁶ Masaaki, 1992, S. 18

als auch im Berufsleben – einer ständigen kontinuierlichen Verbesserung bedarf. Es wird unter Einbindung der Mitarbeiter versucht alle Prozesse zu verbessern.

1. Mitarbeiter motivieren, sich aktiv zu beteiligen und die täglich anfallende Arbeit zu erledigen.
2. Mitarbeiter motivieren, die Vorschläge zu Papier zu bringen.
3. Vorschläge prüfen, auswerten, Anleitung und Hilfestellung geben.
4. Die Leistung anerkennen und vergüten.

Im Prinzip handelt es sich bei Kaizen um ein ständiges Durchlaufen des PDCA-Zyklus.

4.4.5 Six Sigma

Six Sigma ist eine Methodik zur Vermeidung von Fehlern und zur Verbesserung von Prozessen, insbesondere sollen Abweichungen von Prozesszielen in Hinblick auf Mittelwert und Schwankungsbreite reduziert werden. Der griechische Buchstabe Sigma σ beschreibt in der Statistik die Standardabweichung. Als Kernstück von Six Sigma steht als Werkzeug der DMAIC-Zyklus zur Verfügung, der die Lösung realer Probleme mit statistischen Werkzeugen unterstützt.⁴⁷ Die Verbesserungsmethodik Six Sigma verwendet FpMM⁴⁸ und Sigma als Maßeinheit für die Prozessleistung.



Abbildung 10 DMAIC Zyklus
Quelle: Kaufmann, 2012, S. 11

⁴⁷ Gassmann, 2012, S. 44

⁴⁸ Hering, 2013, S. 385

Definieren der Prozesse, die wertentscheidend sind

Messen der Streuung für die kritischen Qualitätsmerkmale

Analysieren der Fehler- und Abweichungsursachen

Identifizieren der Verbesserungsmöglichkeiten, Auswählen und Durchführung der Verbesserungsprojekte

Kontrollieren, ob die Verbesserungsziele erreicht werden

Kernpunkte von Six Sigma sind die kundenorientierte Festlegung der Prozessziele, die systematische Messung der Prozessqualität, der Einsatz bewährter statistischer Werkzeuge und die konsequente Durchführung von Projekten zur Prozessverbesserung.

4.5 Prozesscontrolling

Die Schwerpunkte des Prozesscontrollings liegen auf der Planung der Prozessziele, Transparenz über Prozesspotenziale, sowie der Kontrolle und Steuerung der Zielerreichung. Nach der Festlegung und Dokumentation der Prozesse kann mit der Implementierung des Prozesscontrollings begonnen werden. Wichtige Komponenten sind dabei Prozessziele, Prozesskennzahlen und das Prozessberichtswesen. Controlling ist eine Aufgabe des Managements und des Controllers gemeinsam. Das Management wird vom Controller mit den richtigen Methoden und Informationen unterstützt.

CONTROLLER-LEITBILD

Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation.

Controller ...

1. gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt.
2. sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.
3. integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen.
4. entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.
5. sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet.

Abbildung 11 Controller-Leitbild

Quelle: IGC Controlling, 2015

Das Prozesscontrolling besteht aus strategischem und operativem Prozesscontrolling.

4.5.1 Strategisches Prozesscontrolling

Das strategische Prozesscontrolling fokussiert die Schaffung von prozessorientierten Erfolgspotenzialien und wird übergreifend wahrgenommen. Die Anforderung lautet dabei „Die richtigen Dinge tun“⁴⁹. Aufgabe ist die Kontrolle der Umsetzung von strategischen Zielen und Maßnahmen. Wichtige Instrumente sind das Zielportfolio, das Maßnahmencontrolling und die Prozess-Balanced-Scorecard, welche mit den Daten aus der operativen Prozesskontrolle aktualisiert wird.

4.5.2 Operatives Prozesscontrolling

Der Schwerpunkt des operativen Prozessmanagements liegt auf der Nutzung der Erfolgspotenzialien zur Erzielung einer hohen Prozesseffektivität und Prozesseffizienz. Eine hohe Prozesseffektivität hat eine hohe Kundenzufriedenheit

⁴⁹ Baum, Coenenberg, & Günther, 2013, S. 14

zur Folge. Eine hohe Prozesseffizienz hat positive Auswirkungen auf die Prozesszeit, Termintreue, Prozesskosten und die Prozessqualität. Die Durchführung des operativen Prozesscontrollings liegt dezentral in den Geschäftsprozessen. Hier lautet die Anforderung „Die Dinge richtig tun“⁵⁰. Damit Abweichungen von Zielen aufgezeigt werden können, ist die Festlegung von Prozesszielen und Prozesskennzahlen notwendig. Die Prozessziele müssen gewichtet werden und die Anzahl der Prozessziele muss sich pro Geschäftsprozess an Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten orientieren.

Untenstehende Grafik gilt sowohl für das strategische als auch das operative Prozesscontrolling.

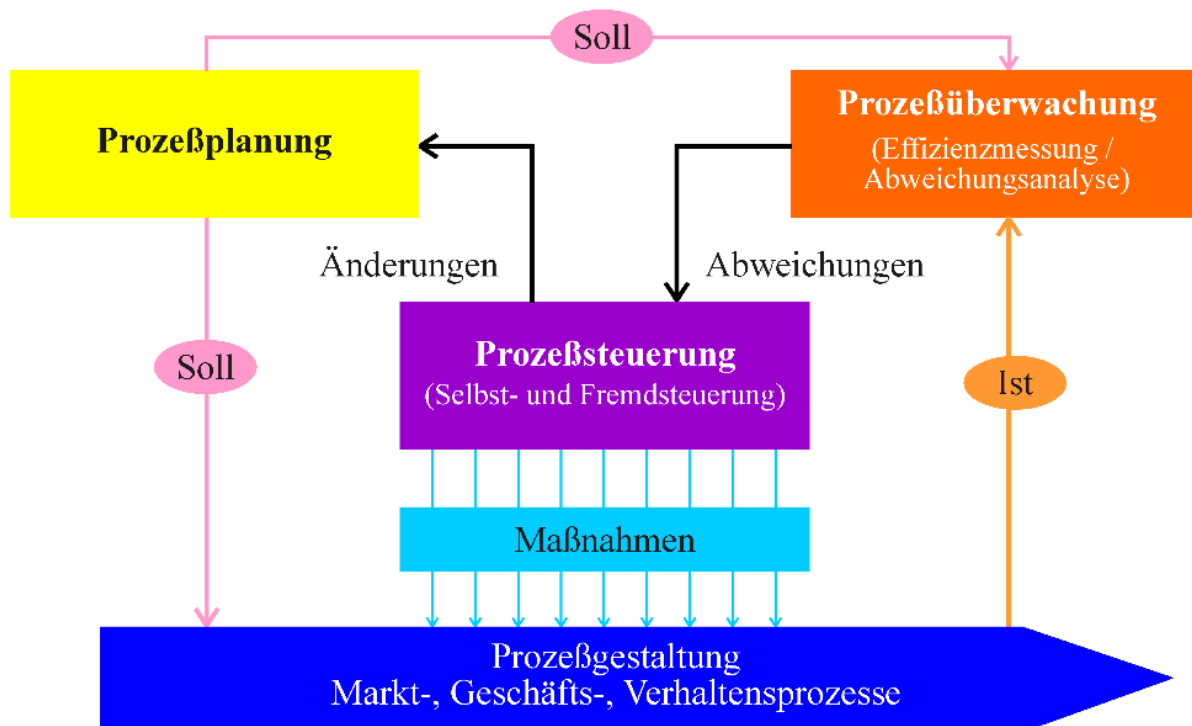


Abbildung 12 Prozesscontrolling als Regelkreis
Quelle: Beyer, 2015, S. 14

⁵⁰ Baum, Coenenberg, & Günther, 2013

4.6 Erfolgs- bzw. Misserfolgskfaktoren

Der Erfolg hängt in den meisten Fällen von der Umsetzung und nicht vom Konzept und der Planung ab.

- Handeln ohne vorherige Situationsanalyse
- Nichtberücksichtigung von Fern- und Nebenwirkungen
- Nichtberücksichtigung der Ablaufgestalt von Prozessen
- Flucht in die Projektmacherei
- Entwickeln von zynischen Reaktionen
- Fehlende Motivation, die Veränderungen aktiv mitzugestalten, da die Gründe der Veränderung nicht bekannt oder verstanden werden
- Aktiver oder passiver Widerstand, da Mitarbeiter von der Veränderung mehr Nachteile als Vorteile erwarten
- Fehlendes Einbeziehen betroffener Personen
- Fehlendes Wissen der Mitarbeiter um den Prozess aktiv zu unterstützen
- Faktor Mensch wird oft nicht ausreichend berücksichtigt

5 Personalmanagement für den Wahltag

Personalmanagement ist die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben. Das Personalmanagement setzt sich aus verschiedenen Handlungsfeldern zusammen und umfasst dabei Rahmenfunktionen und Kernfunktionen.⁵¹

Rahmenfunktionen

- Personalführung
- Personalpolitik
- Personalcontrolling

Kernfunktionen

- Personalplanung
- Personalbeschaffung
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung
- Personalentlohnung
- Personalbetreuung
- Personalverwaltung
- Personalfreistellung

Für die Koordinierung und Organisation des Personaleinsatzes für einen, in der Landeshauptstadt Graz durchzuführenden Wahltag, ist das Referat Wahlen zuständig und verantwortlich. Hauptaugenmerk liegt dabei auf Personalplanung, Personaleinsatz und Personalkommunikation. Davon betroffen sind sowohl interne Organisationseinheiten, zum Haus Graz gehörende Organisationseinheiten und auch externe Personen.

Ziel des Personalmanagements ist die Sicherstellung eines bedarfsgerechten Personaleinsatzes in entsprechender Quantität und Qualität, die die Durchführung

⁵¹ Olfert, 2011

einer Wahl gewährleistet. Dabei soll das Personalmanagement dem Wirtschaftlichkeits- und dem Humanitätsprinzip gerecht werden.⁵²

Es ist dabei jedenfalls darauf Bedacht zu nehmen, dass alle gesetzlichen Rahmenbedingungen erfüllt werden müssen. So gibt es z.B. gesetzliche Vorgaben im § 53 der Nationalrats-Wahlordnung 1992⁵³, die besagt, dass größere Gemeinden so in Wahlsprengel einzuteilen sind, dass pro Stunde in einem Wahlsprengel höchstens 70 wahlberechtigte Personen abgefertigt werden müssen. Diese Vorgaben haben natürlich eine direkte Auswirkung auf die Anzahl der Sprengel und somit auch auf die Anzahl des eingesetzten Personals.

5.1 Personalplanung

Der Personaleinsatzbedarf wird durch die zu bewältigenden Arbeitsaufgaben bestimmt. Eine Nutzung und Gestaltung des strategischen Erfolgsfaktors Personal setzt das grundsätzliche Bestehen einer Personalplanung voraus. Die Personalplanung leistet die systematische Überlegung bezüglich des zukünftigen quantitativen und qualitativen Personalbedarfs unter Berücksichtigung der Gegebenheiten des Unternehmens, seiner Umwelt und seiner Ziele. Mit Hilfe der Personalplanung soll festgestellt werden wieviele Mitarbeiter, mit welchen Qualifikationen, zu welchem Zeitpunkt an welchem Ort erforderlich sind.

Der Prozess der Personalplanung lässt sich in die drei Schritte unterteilen:

- Ermittlung des Brutto-Personalbedarfs, Informationssuche
- Personalbedarfsermittlung
- Bestimmung des Netto-Personalbedarfs

Abgeleitet für die Aufgabe der Wahldurchführung werden zuerst Informationen zu den erledigenden Aufgaben zusammengetragen und anschließend darauf aufbauend der Personalbedarf festgestellt.

⁵² Olfert, 2011

⁵³ Stein, Vogl, & Wenda, 2013, S. 138

5.1.1 Analyse der Arbeitsaufgaben eines Wahltages

Damit eine dementsprechende Personalplanung durchgeführt werden kann, werden im ersten Schritt die am Wahltag zu erledigenden Aufgaben erhoben. Dabei werden die Einzelaufgaben teilweise in untenstehende Aufgabenpakete zusammengefasst. Je nach Wahltyp kommen dabei nicht alle angeführten Aufgaben zum Tragen.

Für die Stadt Graz vollziehende Wahltypen und die dazugehörigen gesetzlichen Vorschriften:

Europawahl	Europawahlordnung (EuWO)
Bundespräsidentenwahl	Bundespräsidentenwahlgesetz 1971 (BPräsWG)
Nationalratswahl	Nationalrats-Wahlordnung 1992 (NRWO)
Volksabstimmung	Volksabstimmungsgesetz 1972 (VAbstG)
Volksbefragung	Volksbefragungsgesetz 1989 (VBefrG)
Volksbegehren	Volksbegehrengesetz 1973
Landtagswahl Steiermark	Landtags-Wahlordnung 2004
Steirische Volksrechte	Steiermärkisches Volksrechtegesetz 1986
Gemeinderats- und Bezirksratswahlen Graz	Gemeindewahlordnung Graz 2012
MigrantInnenbeiratswahl	Migrantinnen und Migrantenbeirat – Wahlordnung Graz 2007
Landwirtschaftskammerwahl	Landwirtschaftskammer-Wahlordnung 2005

Nr.	Aufgabe	Organisationseinheit
A1	Öffnen der Wahllokale	GBG, ABI, private Vermieter;
A2	Ausgabe der Wahlpakete	Servicestellen und ServiceCenter,
A3	Auslieferung der Wahlpakete Ausgabestelle GGZ	Referat Wahlen
A4	Nachbesetzung der Wahlbehörden	Referat Wahlen
A5	Nachlieferung fehlender Unterlagen	Referat Wahlen
A6	Anwesenheitsmeldung bei Landeswahlbehörde	Referat Wahlen, Land Steiermark
A7	Informationshotline für allgemeine Anfragen	Referat Wahlen
A8	Internetauftritt und aktuelle Informationen	Referat Wahlen, Abtlg. Öffentlichkeitsarbeit
A9	Besondere Wahlbehörden	Referat Wahlen, Besondere Wahlbehörden
A10	Besondere Wahlsprengel	Referat Wahlen, Wahlbehörden
A11	Rückerofassung Briefwahlunterlagen	Referat Wahlen

A12	Stimmenauszählung Vorgezogene Stimmabgabe	Referat Wahlen
A13	Schulung Rücknahmeteamleiter	Referat Wahlen
A14	Prüfung und Initialisierung Stimmenerfassungssystem STERZ	Referat Wahlen, ITG, Land Steiermark
A15	Prüfung und Initialisierung Vorzugsstimmenerfassungssystem WAMAVS	Referat Wahlen, ITG
A16	Übernahme der Wahlunterlagen von den besonderen Wahlbehörden ⁵⁴	Referat Wahlen, Besondere Wahlbehörden
A17	Übernahme der Wahlunterlagen von den Besonderen Wahlsprengel ⁵⁵	Referat Wahlen, Wahlbehörden
A18	Fachliche Unterstützung der Sprengelwahlleiter bei der Erstellung der Niederschriften und Abschlussarbeiten	Referat Wahlen
A19	Entgegennahme telefonische Sofortmeldung	Referat Wahlen, Servicestellen und ServiceCenter, Rücknahmeteams, Land Steiermark
A20	Übernahme der Wahlunterlagen durch die Rücknahmeteams	Servicestellen und ServiceCenter, Rücknahmeteams, Sprengelwahlbehörden
A21	Erfassung der Vorzugsstimmen	Rücknahmeteams
A22	Meldung Anzahl der rückgelangten Briefwahlunterlagen	Referat Wahlen, Landeswahlbehörde
A23	Anlieferung der Wahlakten in die Zentrale	Referat Wahlen, Rücknahmeteams
A24	Bildung des Wahlaktes	Referat Wahlen
A25	Feststellung und Meldung der Anzahl der Wahlkuverts aus den anderen Wahlkreisen; Stimmenauszählung	Referat Wahlen, Landeswahlbehörde
A26	Sitzung der Gemeindewahlbehörde	Referat Wahlen, Gemeindewahlbehörde
A27	Sitzung der Bezirkswahlbehörde	Referat Wahlen, Bezirkswahlbehörde
A28	Sitzung der Kreiswahlbehörde	Referat Wahlen, Kreiswahlbehörde
A29	Ergebnisermittlung Briefwahlstimmen	Referat Wahlen
A30	Sitzung der Wahlbehörde für Beschluss des endgültigen Wahlergebnisses	Referat Wahlen

Tabelle 4 Aufstellung der Aufgaben am Wahltag

⁵⁴ NRW 1992 idF BGBl. I Nr. 101/2014) § 73

⁵⁵ NRW 1992 idF BGBl. I Nr. 101/2014) § 72

5.1.2 Betroffene Organisationseinheiten

Für die Vollziehung der Aufgaben am Wahltag ist die Einbindung unterschiedlichster Organisationseinheiten notwendig. Dabei kann grob zwischen den Einheiten, welche die Infrastruktur und die Rahmenbedingungen schaffen, und den Wahlbehörden unterschieden werden. Diese sind für die Entgegennahme der Stimmen von den wahlberechtigten Personen zuständig. Die Zusammensetzung der Wahlbehörden ist in den jeweils zu vollziehenden Wahlordnungen geregelt. Der Wahlleiter und der Stellvertreter sind von der Gemeinde (Stadt Graz) zu berufen und die Beisitzer, Vertrauenspersonen und Wahlzeugen werden von den wahlwerbenden Gruppen⁵⁶ gestellt.

Folgende Wahlbehörden werden für die Durchführung einer Wahl berufen:

- Übergeordnete Wahlbehörden
 - Kreis-, Bezirks-, Stadt- und Gemeindewahlbehörde je nach Wahltyp
- Sprengelwahlbehörden
- Sprengelwahlbehörden in besonderen Wahlsprengel
- Besondere Wahlbehörden
- Besondere Wahlsprengel

⁵⁶ Stein, Vogl, & Wenda, 2013, S. 51

<i>Organisationseinheit</i>	<i>Übergeordnete OE</i>	<i>Anmerkungen</i>
Amtsleitung	Magistrat Graz, BürgerInnenamt	Organisatorische Unterstützung des Referates Wahlen
Referat Wahlen	Magistrat Graz, BürgerInnenamt	Hauptverantwortlich für die gesamte Durchführung
Referat Meldewesen	Magistrat Graz, BürgerInnenamt	Mitarbeiter werden bei der Wahldurchführung eingesetzt und sind dann dem Referat Wahlen unterstellt.
ServiceCenter Reisepass	Magistrat Graz, BürgerInnenamt	Wahllokal, Aus- und Rückgabestelle für Sprengelwahlpakete, Rücknahmeteam
ITG	Haus Graz	Dienstleister für die EDV-technische Unterstützung
Holding Graz	Haus Graz	Wahlleiter und Stellvertreter, div.Serviceleistungen
GBG	Haus Graz	Wahlleiter und Stellvertreter, Wahllokale samt Personal für Betreuung vor Ort (Öffnen, Bedienung Liftanlagen, Heizung etc.)
Servicestellen	Magistrat Graz, Präsidialamt	Aus- und Rückgabestelle für Sprengelwahlpakete, Rücknahmeteams
Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit	Magistrat Graz, Magistratsdirektion	Internetauftritt, Social Media, Presseaussendungen
Abteilung für Bildung und Integration	Graz	Wahllokale, Wahlleiter und Stellverteter

Tabelle 5 Aufstellung der betroffenen Organisationseinheiten

Aus dieser Übersicht ergibt sich bereits ein Einblick in die Komplexität und die große Anzahl von Schnittstellen. Deshalb liegt bei der Wahldurchführung auch ein großer Schwerpunkt auf der transparenten Kommunikation und werden hierfür auch verschiedene Plattformen wie z.B. Microsoft Sharepoint eingesetzt.

5.2 Personaleinsatz

Der Personaleinsatz umfasst die Zuordnung der Mitarbeitenden zu den zu erfüllenden Aufgaben.⁵⁷ Grundsätzlich gilt es, eine organisatorische, eine zeitliche, eine örtliche und eine soziale Dimension des Personaleinsatzes zu unterscheiden.⁵⁸

⁵⁷ Zaugg, 2009, S. 313

⁵⁸ Scholz, 2000, S. 585

5.2.1 A1, Öffnen der Wahllokale

Für den Wahlsonntag wird das Stadtgebiet von Graz in 268 ordentliche und zwei besondere Wahlsprengel eingeteilt. Als Wahllokale werden dabei sowohl städtische als auch private Räumlichkeiten angemietet. Bereits im Vorfeld wird für das Öffnen der Wahllokale eine zuständige Person definiert. Bei den städtischen Kindergärten und Horten werden vorab Schlüssel organisiert und gemeinsam mit den Sprengelwahlpaketen an die eingesetzten Wahlleiter ausgegeben.

Anzahl	Wahllokal	Verantwortliche Personen
128	Öffentliche Schulen der Stadt Graz	Schulwarte, GBG
13	Kindergärten der Stadt Graz	Wahlleiter bekommt Schlüssel, ABI
18	Horte der Stadt Graz	Wahlleiter bekommt Schlüssel, ABI
6	Sonstige Gebäude der Stadt Graz	Wahlleiter
26	Gasthäuser	Privatpersonen
47	Sonstige (Privatschulen, Landesschulen, Bundesschulen)	Schulwarte
30	Sonstige Gebäude (Vereine, Bildungsinstitute etc.)	Privatpersonen

Tabelle 6 Aufstellung Art der Wahllokale und Verantwortliche

Als Absicherung stehen für die städtischen öffentlichen Schulen zwei Mitarbeiter der GBG mit Zentralschlüssel und Listen der eingesetzten Schulwarte zur Verfügung. Für die restlichen Wahllokale werden vom Referat Wahlen vorsorglich in der Zeit von 6.00 Uhr bis ca. 7.30 Uhr zwei Mitarbeiter eingeplant, welche bei Problemfällen versuchen die Kontaktpersonen telefonisch zu kontaktieren oder notfalls vor Ort eine Lösung suchen.

5.2.2 A2, Ausgabe der Wahlpakete

Die Wahlleiterstellvertreter müssen am Wahltag zwischen 6.00 Uhr und 6.45 Uhr an vordefinierten, über das Stadtgebiet verteilten Ausgabestellen die Sprengelwahlpakete abholen. Diese beinhalten alle für die Durchführung der Wahl notwendigen Unterlagen wie z.B. Niederschrift, Wählerverzeichnis, Abstimmungsverzeichnis, Angelobungslisten etc. Für die Ausgabe der Wahlpakete werden die Servicestellen und ein ServiceCenter verwendet. Je nach Anzahl der auszugebenden Sprengelwahlpakete und den örtlichen Räumlichkeiten vor Ort wird die untenstehende Anzahl von Mitarbeitern für diese Tätigkeit eingesetzt.

Wahlpakete, welche bis 6.45 Uhr noch nicht ausgegeben wurden, werden an die Zentrale gemeldet und es wird ein Ersatzwahlleiterstellvertreter mit dem Paket zum Wahllokal entsendet. Siehe auch Aufgabe 4.

Ort	Straße	Bezirke	Wahlpakete	Anzahl MA
Servicestelle	St. Peter-Hauptstraße 85	8, 9	28	2
Servicestelle	Stiftingtalstraße 3	3,10,11	40	4
Servicestelle	Andritzer Reichsstraße 38	12,13	31	2
ServiceCenter	Schmiedgasse 26	1,2	19	2
Servicestelle	Kärntner Straße 411	15,16,17	36	2
Servicestelle	Bahnhofgürtel 85	4,14	45	4
Servicestelle	C. v. Hötzendorfstr. 104	6,7	45	4
GGZ	Albert-Schweitzer-Gasse 36	5	24	2

Tabelle 7 Aufstellung der Ausgabeorte mit Personaleinsatz

5.2.3 A3, Auslieferung der Wahlpakete Ausgabestelle GGZ

Die 6 zur Verfügung stehenden Servicestellen und das ServiceCenter decken das Stadtgebiet im Bereich des 5. Grazer Stadtbezirkes Gries nur mangelhaft ab. Um die Wegzeiten für die Sprengelwahlleiter zu verkürzen, wird hier eigens in den Geriatrischen Gesundheitszentren der Stadt Graz eine temporäre Ausgabestelle errichtet. Diese kann aus organisatorischen Gründen erst am Wahlsonntag mit den Sprengelwahlpaketen beliefert werden. Daher müssen für diesen Bereich zusätzlich zwei Personen und ein Lieferwagen eingerechnet werden.

5.2.4 A4, Nachbesetzung der Wahlbehörden

Die Stadt Graz muss für jeden Wahlsprengel, für besondere Wahlbehörden und besondere Wahlsprengel den Wahlleiter und den Wahlleiterstellvertreter stellen. Insgesamt sind somit am Wahlsonntag rund 700 Personen als Wahlbehördenmitglieder im Auftrag der Stadt Graz eingesetzt.

Es werden für

- 268 ordentliche Wahlsprengel,
- 2 Besondere Wahlsprengel und
- 16 Besondere Wahlbehörden

je ein Wahlleiter und ein Stellvertreter eingeteilt.

Die Auswertung der vergangenen Wahlen hat gezeigt, dass bei diesem Personaleinsatz auch mit einer bestimmten Ausfallsquote aufgrund unterschiedlichster Vorkommnisse zu rechnen ist. Hauptgründe hierfür sind Krankheit, Pflegedienste, Unfälle, defekte Autos und Verspätungen beim Dienstantritt. Damit die Wahllokale trotzdem pünktlich zur beschlossenen Wahlzeit personell besetzt sind, ist zusätzlich eine Wahlleiterreserve von ca. 10 % d.h. 40-60 Personen einzuplanen. Damit beim Ausfall eines Stellvertreters die Wahlpakete so schnell als möglich im Wahllokal sind und die Wahlhandlung aufgenommen werden kann, werden bereits vorab pro Ausgabestelle 2 Personen aus der Wahlleiterreserve positioniert. Zusätzlich müssen im Referat Wahlen in der Zentrale zwischen 5.00 Uhr und 8.00 Uhr zwei Personen für die Entgegennahme der Absagen und Neuzuteilung eingeplant werden. Personen, welche aus der Wahlleiterreserve nicht als Reserve einspringen müssen, werden als Hilfskräfte ab 7.30 Uhr jenen Wahllokalen zugeteilt, in denen keine oder wenige Wahlbeisitzer von Parteien vor Ort sind.

5.2.5 A5, Nachlieferung fehlender Unterlagen

Durch die hohe Anzahl von Wahlsprengeln kommt es vor, dass hin und wieder Unterlagen fehlen, Fehldrucke vorliegen oder Wahlzellen vor Ort nicht zugänglich sind oder defekt sind. Daher ist ein Lieferwagen mit Notfallpaketen und Wahllokalausstattung und 2 Personen als Besatzung für diese Fälle vorzusehen.

5.2.6 A6, Anwesenheitsmeldung Landeswahlbehörde

Den gesamten Wahltag über sind an die Oberbehörde diverse Meldungen zu erstatten. Ebenso muss für die Oberbehörde ein Ansprechpartner für alle Eventualitäten die auftreten können zur Verfügung stehen. Diese Rolle wird vom Referatsleiter des Referates Wahlen übernommen.

5.2.7 A7, Informationshotline für allgemeine Anfragen

Am Wahlsonntag wird sowohl für Anfragen aus der Bevölkerung sowie auch für fachliche Hilfestellung für die Sprengelwahlbehörden eine Informationshotline eingerichtet. Diese wird abhängig von der Tageszeit mit 1 – 3 Personen besetzt.

5.2.8 A8, Internetauftritt und aktuelle Informationen

Für den Internetauftritt und die mediale Begleitung sowie Informationen auf den sozialen Medien steht mindestens eine Person der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung. Diese erhält während des Wahltages vom Leiter des Referates Wahlen oder dessen Stellvertreter die aktuellsten Informationen über den Wahlverlauf. Dieser Informationskanal wird auch bei besonderen Vorkommnissen verwendet. In der Vorbereitungsphase des Wahltages werden ein Ablaufplan und Muster-Pressemitteilungen erarbeitet. Der Aufwand für die mediale Begleitung des Wahltages hängt vom Wahltyp ab. Bei einer Gemeinderatswahl der Landeshauptstadt Graz wird ein komplettes Mediacenter mit Präsentation der Ergebnisse und Hochrechnungen errichtet. Die diesbezügliche Organisation wird von der Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit übernommen.

5.2.9 A9, Besondere Wahlbehörden

Wie bereits unter Aufgabe 4 angeführt, werden für die Stimmabgabe vor einer Besonderen Wahlbehörde, umgangssprachlich auch „Flieger“ genannt 16 Wahlbehörden gebildet. Diese 32 Personen sind jeweils zu zweit im Grazer Stadtgebiet unterwegs und nehmen Stimmabgaben bei Hausbesuchen und Besuchen von Heil- und Pflegeanstalten, Seniorenheime und Krankenhäusern ab. Für die Ausgabe der notwendigen Unterlagen und kurze Einschulung am Wahlsonntag sind 2 Personen einzuplanen. Damit ist gleichzeitig auch das 4-Augenprinzip gewährleistet. Ebenso für die Rücknahme der Wahlunterlagen im Laufe des Wahlnachmittages. Siehe auch Aufgabe A16.

5.2.10 A10, Besondere Wahlsprengel

Um den in öffentlichen oder privaten Heil- und Pflegeanstalten untergebrachten Pflinglingen die Ausübung des Wahlrechts zu erleichtern, kann die Gemeindewahlbehörde, für den örtlichen Bereich des Anstaltsgebäudes einen oder mehrere besondere Wahlsprengel errichten.⁵⁹ In Graz wurden bei den vergangenen Wahlen jeweils 2 besondere Wahlsprengel in zwei großen Seniorenheimen mit jeweils rund 100 wahlberechtigten Personen errichtet. Der Vorteil besteht auch darin, dass für diese Bewohner keine Wahlkarten für die Stimmabgabe ausgestellt werden

⁵⁹ NRWO 1992 idF BGBl. I Nr. 101/2014) § 72 Abs. 1

müssen und somit die Stimmabgabe vor Ort wie in einem ordentlichen Wahlsprengel vor einer Wahlbehörde mit einem Wählerverzeichnis und Abstimmungsverzeichnis erfolgen kann. Die Wahlbehörden der beiden besonderen Wahlsprengel sind jeweils wieder mit einem Wahlleiter und einem Stellvertreter zu besetzen.

5.2.11 A11, Rückerfassung Briefwahlunterlagen

Die bis zum Wahltag zum Wahlschluss (bei Nationalratswahlen bis 17 Uhr) rückgelangten Briefwahlunterlagen sind, wenn alle formalen Kriterien erfüllt werden, in die Stimmermittlung miteinzubeziehen.⁶⁰ Für diese Briefwahlunterlagen ist ein Abstimmungsverzeichnis zu erstellen. Derzeit werden bereits rund ein Viertel der Stimmen mittels Briefwahl abgegeben. Dies bedeutet, dass in der Landeshauptstadt Graz rund 12.000 bis 20.000 Wahlkarten rückerfasst werden müssen. Die Tätigkeit umfasst dabei:

- Durchsicht der Wahlkarten ob diese an die richtige Bezirkswahlbehörde retourniert wurden.
- Entfernung der Lasche für die weitere Bearbeitung.
- Prüfung der formalen Kriterien, ob eine Miteinbeziehung in die Stimmermittlung möglich ist.
- Aufteilung der Wahlkarten in miteinzubeziehende und nicht miteinzubeziehende.
- Erfassung der Wahlkarten mittels Barcodeleser in der Wahlanwendung. Bei nicht miteinzubeziehenden muss auch der Grund erfasst werden.
- Bildung von Paketen zu je 300 Stück, damit eine Kontrolle der Gesamtstückzahl möglich ist.

Für die Berechnung des Personalbedarfs wird nach einem Testlauf die Quote von 300-400 Wahlkarten herangezogen. Somit werden am Wahltag 5 Personen für diese Aufgabe eingeplant.

5.2.12 A12, Stimmenauszählung Vorgezogene Stimmabgabe

Bei den steirischen Landtagswahlen und Kommunalwahlen haben die wahlberechtigten Personen die Möglichkeit die Stimmabgabe bereits am 9. Tag vor dem Wahltag durchzuführen. Dafür werden in der Stadt Graz 17 Wahllokale zur

⁶⁰ NRWO 1992 idF BGBl. I Nr. 101/2014) § 60 Abs. 2

Verfügung gestellt. In diesen werden bei dieser Möglichkeit knapp 10.000 Stimmen abgegeben. Die abgegebenen Stimmen werden gesichert verwahrt und dürfen erst am Wahlsonntag gemeinsam mit einem anderen Sprengel ausgezählt werden. Zu diesem Zweck werden die Stimmen einem besonderen Wahlsprengel zur Auszählung zugewiesen. Dieser muss mit entsprechendem Personal gestützt werden.

Die Erfahrungen zeigen, dass ein Team aus drei Personen für die Auswertung von 300 Stimmzetteln ungefähr 45 Minuten bis eine Stunde benötigt. Die Bearbeitungszeit ist dabei von

- Format der Stimmzettel (Auseinanderfalten),
- dem Einsatz von elektrischen Brieföffnern,
- der Art der Wahl (ob Vorzugsstimmen vergeben werden können oder nicht),
- und den bereits bearbeiteten Stimmenpaketen (Ermüdungserscheinungen, Konzentrationsschwächen etc.)

abhängig.

Aufgrund dieser Erfahrungswerte ergibt sich für die Stimmenauszählung und der Prämisse, dass dieses Ergebnis auch zum Wahlschluss der ordentlichen Wahlsprengel feststehen soll, bei rund 10.000 Stimmen untenstehender Personalbedarf. Die Stimmenzählung kann erst nach Rückkehr des besonderen Wahlsprengels um ca. 10.00 Uhr starten.

$10.000 \text{ Stimmen} / 300 = \text{gerundete } 34 \text{ Abarbeitungsvorgänge innerhalb von } 6 \text{ Stunden}$

$34 \text{ Vorgänge zu je } 1 \text{ Stunde}$

$34 \text{ Stunden durch } 6 = 5,66$

6 (gerundet) notwendige Abarbeitungsvorgänge pro Stunde bedeutet, dass 6 Teams zu je 3 Personen notwendig sind.

Durch die Rundungen in diesem Beispiel sind auch die notwendigen Pausenzeiten berücksichtigt. Zusätzlich zu diesen 18 Personen ist eine Person für die Koordinierung und Ergebniszusammenrechnung sowie eine Person für die Bedienung der elektronischen Brieföffner einzuplanen.

5.2.13 A13, Schulung Rücknahmeteamleiter

Die Rücknahmeteamleiter der Wahlsprengelpakete werden ca. ein bis eineinhalb Stunden vor ihrem Einsatz in einer kurzen Besprechung über den bisherigen Wahlverlauf informiert. In dieser Einsatzbesprechung werden Musterwahlakten gemeinsam durchgesprochen und kann aufgrund der Vorfälle und Erfahrungen vom Wahltag explizit auf die zu priorisierenden Kontrollpunkte eingegangen werden. Die Musterwahlakten und die Arbeitsanweisungen für das Rücknahmeteam stehen dessen Mitglieder bereits 14 Tage vorher auf einer Sharepoint-Projektplattform zur Verfügung. Zusätzlich sind auch Zugänge auf ein Testfassungssystem eingerichtet und freigeschaltet. Somit ist der Zeitrahmen für diese Schulung am Wahltag durch den Referatsleiter oder Stellvertreter mit rd. 1 ½ Stunden Zeitaufwand eingeplant.

5.2.14 A14, Prüfung und Initialisierung Stimmenerfassungssystem STERZ

Am Wahltag werden alle Zugriffsberechtigungen im Testsystem gesperrt und der Zugang auf das Echtsystem zeitgerecht freigeschaltet. Die Mitarbeiter der Rücknahmeteams sind angewiesen ihre Zugänge zu prüfen und sich bei Problemen an den technischen Projektleiter der ITG zu wenden. Der Zugriff auf das Landessystem kann über das eigene Portal der Stadt Graz oder direkt über das Portal des Landes Steiermark erfolgen.

5.2.15 A15, Prüfung und Initialisierung Vorzugsstimmenerfassungssystem WAMA VS

Ebenso wie unter Aufgabe 14 werden auch für die Erfassung der Vorzugsstimmen alle Zugriffsberechtigungen im Testsystem gesperrt und der Zugang auf das Echtsystem zeitgerecht freigeschaltet. Durch Mitarbeiter der ITG erfolgt zusätzlich eine Überprüfung ob alle eingesetzten Mitarbeiter auch tatsächlich Zugriff auf das Echtsystem haben. Dies ist vor allem notwendig, wenn es aufgrund personeller Ausfälle zu Nachbesetzungen gekommen ist. Der Zugriff auf das Erfassungssystem kann über eine Verlinkung oder über das stadteigene Portal erfolgen. Die Mitarbeiter des Rücknahmeteams erhalten zu diesem Zweck eine Checkliste, welche nach Dienstantritt abuarbeiten ist.

Checkliste für den Wahltag:

✓	Prüfung
	Sie sitzen am bekanntgegebenen Arbeitsplatz, Telefonnummer und Workstationname stimmen mit den vorab übermittelten Daten überein (Falls nicht bitte die neuen Daten mit dem Formular Wahltagsarbeitsplatz an wahlerfassung@stadt.graz.at übermitteln)
	Festnetz: Rufumleitung ist ausgeschaltet, Anrufe kommen an
	Mobiltelefon: Rufumleitung ist ausgeschaltet!!! Über die Menüführung oder ##002# eintippen und wählen
	Mobiltelefon: Anklopfunktion ist ausgeschaltet!!! Über die Menüführung oder #43# eintippen und wählen
	Wenn ihre Rufnummer für die Sofortmeldung vorgesehen ist (siehe Diensterteilung), haben Sie einen Kontrollruf der Telefonzentrale erhalten. Wenn dieser nicht erfolgt ist bitte unter 8488 anrufen
	Einstieg im Mitarbeiterinnenportal-Wahlerfassungs-Web: https://mitarbeiter.graz.at/projekt/wahlerf/ hat funktioniert
	Wahlerfassung (WAHTAP) PRODUKTIVSYSTEM lässt sich aufrufen, die XX_Wahl ist gesetzt
	Ausdrucke aus Wahlergebniserfassung wurden durchgeführt
	Vorzugsstimmenerfassung PRODUKTIVSYSTEM lässt sich aufrufen, Sie sehen den Link für die XX_Wahl
	Webmail lässt sich aufrufen, Sie sehen aktuelle Mails
	Noterfassungszettel sind ausreichend vorbereitet (~20)
	Ihr Posteingang hat genügend Kapazitäten frei um den Mailverkehr zu gewährleisten
	Sie haben das Dokument XX_Wahl_Information_Kontrollteam gelesen

Formular am Wahltag bis spätestens 16.05 Uhr an wahlerfassung@stadt.graz.at senden!

Abbildung 13 Checkliste Telefonerfasser
Quelle: Eigendarstellung

5.2.16 A16, Übernahme der Wahlunterlagen von den besonderen Wahlbehörden

Die Rücknahme und Kontrolle der Niederschrift, des Abstimmungs- und Wählerverzeichnisses und der abgegebenen Stimmzettelkuverts erfolgt vom Team der Ausgabe (siehe Aufgabe A9). Die Auszählung der Stimmen erfolgt gemeinsam mit einem besonderen Wahlsprengel und den Stimmen der vorgezogenen Stimmabgabe.

5.2.17 A17, Übernahme der Wahlunterlagen von den Besonderen Wahlsprengel

Bei der Rücknahme erfolgt die Kontrolle der Niederschrift, des Abstimmungs- und Wählerverzeichnisses und ob die Anzahl der eingetragenen Wähler mit der Anzahl der im Abstimmungsverzeichnis erfassten Personen übereinstimmt. In einem der beiden besonderen Wahlsprengel werden auch die Stimmen der vorgezogenen Stimmabgabe ausgezählt (siehe Aufgabe 12), beim anderen wird das Stimmergebnis von der Wahlbehörde selber festgestellt. Die Rücknahme der Akten erfolgt durch den Referatsleiter Wahlen oder dessen Stellvertreter.

5.2.18 A18, Fachliche Unterstützung der Sprengelwahlleiter bei der Erstellung der Niederschriften und Abschlussarbeiten

Für diese Anfragen steht den Sprengelwahlbehördenmitgliedern eine Hotline zur Verfügung. Diese Mitarbeiter des Referates Meldewesen sind speziell auf die Unterlagen der Sprengelwahlbehörden eingeschult und beantworten die Fragen im First Level. Falls Fragen nicht beantwortet werden können, werden diese an die Personen im Second Level weitergereicht. In diesem sind Personen aus der Amtsleitung, Referatsleiter Wahlen und Stellvertreter eingebunden. Für diese Telefonhotline sind ab einer halben Stunde vor Schließen der Wahllokale bis ca. 2 Stunden nach Schließen der Wahllokale 2-3 Personen eingeteilt.

Das Anrufvolumen kann hierbei im Vorfeld nur schwer abgeschätzt werden und hängt von folgenden Faktoren ab

- Erfahrung der Sprengelwahlbehörde
- Verständlichkeit der Niederschrift (Teilweise werden diese von der Bundes- bzw. Landeswahlbehörde zur Verfügung gestellt und können inhaltlich nicht beeinflusst werden.)
- Vorfällen in der Sprengelwahlbehörde am Wahltag

5.2.19 A19, Entgegennahme telefonische Sofortmeldung

Alle Wahlordnungen, welche periodisch wiederkehrende Wahlen regeln, sehen vor, dass unmittelbar nach Ermittlung des Sprengelwahlergebnisses dieses per Telefonsofortmeldung an die nächsthöhere Wahlbehörde weitergegeben werden muss. Dies dient vor allem der medialen Berichterstattung für Hochrechnungen und ein vorläufiges Ergebnis.

Diese Sofortmeldungen aus 268 Sprengeln werden von einem Team in einer Ringleitung entgegengenommen und direkt im Landeserfassungssystem STERZ erfasst. Eine etwaige Korrektur wird erst durch die Rücknahmeteams bei der Rücknahme der Wahlpakete vorgenommen. Zum Zwecke der Ausfallssicherheit werden die Telefonisten an unterschiedlichen Orten mit unterschiedlichen Telefonsystemen eingesetzt. Ein Teil wird örtlich beim Land Steiermark positioniert. Damit kann garantiert werden, dass eine Eingabe im Landessystem auch ohne Netzwerkanbindung der Stadt Graz erfolgen kann. Diese Personen sind über Mobiltelefone erreichbar. Ein Teil ist in der Zentrale angesiedelt und ein weiterer Teil sind Mitglieder der Rücknahmeteams an 7 verschiedenen Standorten. Zusätzlich sind diese Telefonisten in drei Untergruppen eingeteilt. Dadurch können anfängliche Spitzen mit einem hohen Personalstand abgefangen werden. Sobald ein bestimmter Prozentsatz an Sofortmeldungen entgegengenommen wurde, wird die erste Gruppe aus der Ringleitung genommen, damit sie ihre weiteren Tätigkeiten im Rahmen des Rücknahmeteams erfüllen können. Mit der zweiten Gruppe wird bei einem anderen Prozentsatz ebenso verfahren. Die Mitglieder der dritten Gruppe beim Land Steiermark verbleiben bis zur letzten Eingabe in der Ringleitung.

Die einzelnen Gruppen setzen sich aus 6 bis 8 Mitarbeitern zusammen. Somit sind für diese Aufgabe rund 20 Mitarbeiter einzuplanen. Von Seiten der ITG ist für die Administration der Telefonanlage ein Mitarbeiter abgestellt, welcher den gesamten Tag die sich immer wieder ändernden Anforderungen an der Telefonanlage umsetzt.

5.2.20 A20, Übernahme der Wahlunterlagen durch die Rücknahmeteams

In der Stadt Graz werden an 8 Einsatzorten Kontrollteams eingesetzt, die für die Gemeindewahlbehörde die Wahlpakete der Sprengelwahlbehörden ihres Bereiches übernehmen und überprüfen. Sie bestehen aus zwei LeiterInnen und aus weiteren Teammitgliedern, deren Anzahl von der Anzahl der Wahlsprengel im jeweiligen Bereich abhängig ist.

LeiterIn	<ol style="list-style-type: none"> (1) Überprüfung der Niederschrift auf Vollständigkeit und Durchführung erforderlicher Korrekturen. (2) Feststellung der im Wahlsprengel tatsächlich abgegebenen ungeöffneten Briefwahlkarten und Eintragung der Anzahl in die Übersichtstabelle des jeweiligen Übernahmebereiches. Die Briefwahlkarten sind in einem Behältnis zu sammeln und für die Abholung durch das BürgerInnenamt vorzubereiten. (3) Feststellung der im Wahlsprengel tatsächlich abgegebenen beigen Wahlkuverts (Abschnitt C/2 der Niederschrift auf Seite 4) und Eintragung der Anzahl in die Übersichtstabelle des jeweiligen Übernahmebereiches. Die beigen Wahlkuverts sind in einem Behältnis zu sammeln und für die Abholung durch das BürgerInnenamt vorzubereiten. (4) Danach Weitergabe der Niederschrift an ErfasserIn. (5) Kontrolle, ob das Vorzugsstimmenprotokoll vollständig ausgefüllt ist; danach (nach allfälliger Verbesserung durch SprengelwahlleiterIn) Weitergabe an ErfasserIn. (6) Kontrolle der übrigen Bestandteile des Wahlaktes in der roten Mappe auf Vollständigkeit. (7) Durchführung erforderlicher Korrekturen der Tabelle Örtliches Wahlergebnis - Parteisummen der Niederschrift (Seite 6) bei Stimmendifferenz (speziell bei Unterschied zur telefonischen Sofortmeldung). (8) Erteilung der Freigabe des überprüften Wahlaktes durch Unterschrift für den Gemeindewahlleiter auf der Seite 8 der Niederschrift (Beendigung des Wahldienstes für SprengelwahlleiterIn). (9) Transport der Wahlunterlagen in das Amtshaus.
ErfasserIn	<ol style="list-style-type: none"> (1) Visuelle Kontrolle der telefonischen Sofortmeldung in der WAHTAP mit den Angaben der Tabelle Örtliches Wahlergebnis - Parteisummen (Seite 6 der Niederschrift). (2) Eingabe allfälliger Korrekturen nach Berichtigung durch SprengelwahlleiterIn oder ÜbernahmeleiterIn. (3) Paraphieren der Tabelle, wenn Sprengelwahlergebnis korrekt in WAHTAP erfasst ist. (4) Eingabe der Vorzugsstimmen. (5) Paraphieren des Vorzugsstimmenprotokolls, wenn alle Vorzugsstimmen des Wahlsprengels erfasst sind.
Wahlpaketverantwortliche	<ol style="list-style-type: none"> (1) Trennung des Inhaltes der braunen Kartons in für den Wahlakt relevante und in zu entsorgende Beilagen. (2) Bereitstellung der Wahlpaketete für die Abholung durch das BürgerInnenamt.

Tabelle 8 Aufgaben des Rücknahmeteams

Standort	Leiter	Erfasser	Wahlpakete	gesamt
Geriatrisches Gesundheitszentrum	2	4	1	7
ServiceCenter	2	2		4
Servicestelle Andritzer Reichsstraße 38	2	3	2	7
Servicestelle Bahnhofgürtel 85	2	3	4	9
Servicestelle Conrad-von-Hötzendorf-Straße 104	2	3	4	9
Servicestelle Kärntner Straße 411	2	3	2	7
Servicestelle St.-Peter-Hauptstraße 85	2	3	2	7
Servicestelle Stiftingtalstraße 3	2	3	4	9
Gesamtergebnis	16	24	19	59

Tabelle 9 Zusammensetzung der Rücknahmeteams nach Tätigkeit und Standort

An jedem Standort - ausgenommen der Geriatrischen Gesundheitszentren - ist gemäß Aufgabe 19 auch ein Erfasser in der ersten Gruppe der Telefonisten für die Entgegennahme der Telefonsofortmeldung eingetragen.

5.2.21 A21, Erfassung der Vorzugsstimmen

Je nach Wahltyp besteht am Stimmzettel die Möglichkeit bis zu drei Vorzugsstimmen zu vergeben. Bei der Nationalratswahl 2012 sind alleine auf der Ebene des Bundeswahlvorschlages rund 2.500 Kandidaten zur Auswahl gestanden. Der Personaleinsatz für die Erfassung der Vorzugsstimmen bleibt bei der Planung des Wahltages unabhängig von der Anzahl der Möglichkeit der zu vergebenden Vorzugsstimmen derselbe. Bei aufwändigen Erfassungen wird lediglich die zeitliche Komponente für die Erfassung berücksichtigt und ein längerer Einsatz des Erfassers eingeplant.

5.2.22 A22, Meldung Anzahl der rückgelangten Briefwahlunterlagen

Die Anzahl der rechtzeitig rückgelangten Briefwahlunterlagen muss an die Landeswahlbehörde gemeldet werden. Sieht die Wahlordnung vor, dass diese auch in einem Sprengel abgegeben werden können, muss der Sprengelwahlleiterstellvertreter die Anzahl auch bei der Telefonsofortmeldung durchgeben. Die Aufsummierung und Meldung erfolgt durch den Referatsleiter Wahlen.

5.2.23 A23, Anlieferung der Wahlakten in die Zentrale

Nachdem die Rücknahmeteams alle Aufgaben vor Ort erledigt haben, werden die überprüften Wahlakten unter Berücksichtigung des 4-Augenprinzips in die Zentrale gebracht. Hier erfolgt eine nochmalige Sichtkontrolle, Rücknahme ausgegebener Wahllokalschlüssel, IT-Hardware, Mobiltelefone usw.

5.2.24 A24, Bildung des Wahlaktes

Die Wahlsprengelunterlagen müssen für die Sitzungen der übergeordneten Wahlbehörden aufbereitet werden. Sollten sich gegenüber der telefonischen Sofortmeldung noch Änderungen am Stimmenergebnis eines Wahlsprengels ergeben haben, müssen diese in der Sitzung der Gemeindewahlbehörde berichtet und in der Niederschrift festgehalten werden. Für diese Tätigkeit sind 4 Personen vorgesehen.

5.2.25 A25, Feststellung der Anzahl der Wahlkuverts aus den anderen Wahlkreisen

Ein Wahlkreis ist ein geographisch zusammenhängender Teil des gesamten Wahlgebietes, in dem die wahlberechtigten Personen über die konkrete Besetzung des entsprechenden Organes entscheiden. Diese Einteilung mit direkter Auswirkung auf die Mandatsvergabe wird bei Nationalrats- und Landtagswahlen vollzogen. Die Zuteilung der zu vergebenden Mandate pro Wahlkreis findet aufgrund der Bevölkerungszahl gemäß der letzten Registerzählung⁶¹ statt. Ein Wahlkartenwähler kann seine Stimme in allen für Wahlkartenwähler definierten Wahlkartenwahllokalen abgeben. In jedem Wahlkreis stehen verschiedene Kandidaten und eventuell sogar Parteien zur Wahl. Zur Wahrung des Wahlheimnisses können diese wahlkreisfremden Stimmen daher nicht ausgezählt werden. Die Stimmen werden im gesamten Landesgebiet zusammengesammelt und von der Landeswahlbehörde (bei Nationalratswahlen) oder Kreiswahlbehörde (bei Landtagswahlen) ausgezählt.

⁶¹ Registerzählungsgesetz (idF BGBl. I Nr. 33/2006)

Am Wahlsonntag ist für das Zusammenrechnen, die Meldungserstattung und Organisation der Stimmzettelkuverts aus anderen Wahlkreisen ab Wahlschluss eine Person einzuplanen. Diese steht in Kontakt mit den Rücknahmeteams und muss bei Unklarheiten auch mit dem jeweiligen Sprengelwahlleiter in Kontakt treten.

5.2.26 A26, Sitzung der Gemeindewahlbehörde

In der Sitzung der Gemeindewahlbehörde wird das Gemeindewahlergebnis beschlossen. Die Wahlbehörde setzt sich aus dem vom Bürgermeister zu bestellenden Gemeindewahlleiter und dessen Stellvertreter sowie aus 9 von den wahlwerbenden Gruppen nach dem d'Hondtschen⁶² Verfahren einzubringenden Beisitzer zusammen. Die Unterlagen für die Sitzung werden im Laufe des Wahlsonntagnachmittages vom Referatsleiter Wahlen und seinem Stellvertreter vorbereitet. Diese sind auch bei der Sitzung anwesend, übernehmen auf Wunsch des Gemeindewahlleiters die Berichterstattung und Erstellung der Niederschrift.

5.2.27 A27, Sitzung der Bezirkswahlbehörde

In der Sitzung der Bezirkswahlbehörde wird das Bezirksergebnis beschlossen. Die Wahlbehörde setzt sich aus dem vom Bürgermeister zu bestellenden Bezirkswahlleiter und dessen Stellvertreter sowie aus 9 von den wahlwerbenden Gruppen nach dem d'Hondtschen Verfahren zu nominierenden Beisitzer zusammen. Als Basis für die Sitzung dient die Niederschrift der Gemeindewahlbehörde. Die Unterlagen für die Sitzung werden im Laufe des Wahlsonntagnachmittages vom Referatsleiter Wahlen und seinem Stellvertreter vorbereitet. Diese sind auch bei der Sitzung anwesend, übernehmen auf Wunsch des Bezirkswahlleiters die Berichterstattung und Erstellung der Niederschrift.

5.2.28 A28, Sitzung der Kreiswahlbehörde (nur bei Landtagswahl)

In der Sitzung der Kreiswahlbehörde wird das Wahlkreisergebnis beschlossen. Die Wahlbehörde setzt sich aus dem vom Bürgermeister und einem von ihm zu bestellenden Stellvertreter sowie aus 9 von den wahlwerbenden Gruppen nach dem d'Hondtschen Verfahren zu nominierenden Beisitzer zusammen.

⁶² Hesse & Ellwein, 2004, S. 404

Als Basis für die Sitzung dienen die Niederschriften der Bezirkswahlbehörde. In der Sitzung der Kreiswahlbehörde werden auch die wahlkreisfremden Stimmen ausgezählt. Je nach Anzahl bedarf es hier auch einer Stützung durch Hilfspersonal. Die Unterlagen werden am Wahlabend nach den Sitzungen der Bezirkswahlbehörden vom Referatsleiter Wahlen und dessen Stellvertreter vorbereitet. Diese sind auch bei der Sitzung anwesend, übernehmen auf Wunsch des Kreiswahlleiters die Berichterstattung und Erstellung der Niederschrift.

5.2.29 A29, Ergebnisermittlung Briefwahlstimmen

Am Tag nach dem Wahltag muss ab 9.00 Uhr die Ergebnisermittlung der per Briefwahl abgegebenen Stimmen erfolgen. Die höchste Anzahl an rückgelangten Briefunterlagen hat es bis dato bei der Nationalratswahl 2013 mit 22.414 Wahlkarten gegeben. Aus dieser Wahl heraus ist auch die Erfahrung erwachsen, dass von Seiten des Bundes ein zeitnahes Ergebnis der Briefwahlstimmen unabhängig von der Anzahl der auszuwertenden Wahlkarten erwartet wird. Gleichzeitig kann auf Werte aus der Vergangenheit zurückgegriffen werden, die zeigt, dass 300 bereits vorbereitete Wahlkarten von 3er-Teams in ungefähr einer Stunde ausgezählt werden. Die Vorbereitung bedeutet, dass die Wahlkarte bereits mit elektronischen Brieföffnern geöffnet wurde und das Team aus drei Personen mit folgenden Tätigkeiten fortfahren kann:

1. Beige Kuverts aus der Wahlkarte entnehmen
2. Entleerte Wahlkarten in einer orange Box sammeln
3. Beige Kuverts öffnen; Hierfür stehen 3 automatische Brieföffner zur Verfügung. Die Bedienung erfolgt durch insgesamt 5 zur Verfügung stehende Hilfsorgane.
4. Stimmzettel aus den beige Kuverts nehmen und am Einfachsten nach Partei sortiert auf den Tisch legen.
5. Beige Kuverts in die zur Verfügung gestellten Kartonbehältnisse entsorgen.
6. Parteistimmen auswerten.
7. Ungültige Stimmzettel in den dafür vorgesehenen Sack verpacken.
8. Parteistimmen in die Tabelle I der Sprengelniederschrift eintragen.
9. Stimmzettel in Stimmzettel mit und ohne Vorzugsstimmen trennen.
10. Stimmzettel ohne Vorzugsstimmen in die dafür vorgesehenen Flachsäcke verpacken.
11. Vorzugsstimmen mit dem Vorzugsstimmenprotokoll auswerten.

12. Stimmzettel in die dafür vorgesehenen Flachsäcke „mit Vorzugsstimme“ verpacken.

13. Organisationsteam über die Fertigstellung informieren.

Daraus ergibt sich gestaffelt nach Anzahl der auszuwertenden Briefwahlunterlagen folgender Personaleinsatz:

Anzahl Briefwahlkarten	Personal	Personal gesamt
bis 5.000	15 Personen (5 Teams)	15
von 5.000 – 10.000	zusätzlich 12 Personen (4 Teams)	27
von 10.000 – 15.000	zusätzlich 12 Personen (4 Teams)	39
von 15.000 – 20.000	zusätzlich 12 Personen (4 Teams)	51

Tabelle 10 Personaleinsatz Auswertung Briefwahlstimmen

Dieser Aufstellung müssen noch 5 Personen für die Belieferung und Abholung der Wahlkarten an den Stationen sowie die Bedienung der automatischen Brieföffner hinzugezählt werden. Eine weitere Person koordiniert den Ablauf, erfasst die Ergebnisse und summiert diese zu einem Gesamtergebnis auf.

5.2.30 A30, Sitzung der Wahlbehörde für Beschluss des endgültigen Wahlergebnisses

Abhängig von der nach dem Wahltyp anzuwendenden Rechtsmaterie ist eine abschließende Sitzung der Wahlbehörde zur Beschlussfassung über das endgültige Ergebnis notwendig. Als Vorbereitung und für die Durchführung dieser Sitzung ist ungefähr ein halber bis ein Tag für den Referatsleiter Wahlen und dessen Stellvertreter einzuplanen. Dabei werden nochmals alle aufzusummierenden Ergebnisse auf ihre rechnerische Richtigkeit geprüft und alle Unterlagen (Niederschriften, Meldungen etc.) für den Abschluss vorbereitet.

Zeitpunkt	Wahlbehörde	Aufgabe
vor Wahltag	BWBH KWBH	Abprache über Umfang und Zeitpunkt der Übermittlung der Wahlakten von der Bezirks- an die zuständige Kreiswahlbehörde
vor Wahltag	KWBH BWBH	Kreiswahlbehörden informieren alle Bezirkswahlbehörden über Kontaktmöglichkeiten am Wahltag
Wahltag	BWBH	Gemeindeergebnisse (Sofortmeldung der Gde) Plausibilitätsprüfung und Erfassung im Sterz
Wahltag	BWBH	Gemeindeergebnisse (Sofortmeldung der Gde) Anzahl gelbe Wahlkuverts - Erfassung im Sterz

Wahltag	BWBH	vorl. Ergebnis (unterfertigten Sterz-Ausdruck) an Landeswahlbehörde faxen
Wahltag	BWBH	Wahlakten der Gemeinden übernehmen
Wahltag	BWBH	Vorzugsstimmenprotokolle der Gemeinden - im Sterz hochladen
Wahltag	BWBH	ab 16 Uhr Mitteilung über rechtzeitig eingelangte Briefwahlkarten
Wahltag	BWBH	Stimmenergebnis aus gelben Wahlkuverts für die jeweils 3 fremden Wahlkreise feststellen und in der Niederschrift beurkunden
Wahltag	BWBH	Vorzugsstimmen aus gelben Wahlkuverts für die jeweils 3 fremden Wahlkreise feststellen
Wahltag	BWBH	Abmeldung bei Kreis- und Landeswahlbehörde
Wahltag	KWBH	Zusammenfassung der von wahlkreisfremden Bezirken eingelangten Sofortmeldungen (Auszählung der gelben Wahlkuverts); an Landeswahlbehörde faxen
Tag nach Wahltag	BWBH	Vor Auszählung Briefwahl - Ergänzung der Mitteilung über Anzahl der eingelangten Briefwahlkarten
Tag nach Wahltag	BWBH	Briefwahlergebnis - Erfassung im STERZ anschließend Vorzugsstimmen Briefwahl - im Sterz hochladen
Tag nach Wahltag	BWBH	notwendige Korrekturen von Gemeindeergebnissen
14. Tag nach Wahltag	BWBH	Mitteilung der Anzahl der bis dahin verspätet eingelangten Briefwahlkarten

Tabelle 11 Meldungen am Beispiel einer Landtagswahl⁶³

⁶³ Landeswahlbehörde Steiermark

5.3 Übersicht Personaleinsatz am Wahltag

5.3.1 Organisation Zentrale

Name	Org	Bereich	Details	von	bis	Stunden
Abteilungsleiter	A2	Amtsleitung		07:00	20:00	13:00
Bereichsleiter	A2	Bereichsleitung		07:00	20:00	13:00
Referatsleiter Wahlen	A2	Koordination Wahltag		05:00	23:00	18:00
Mitarbeiter 28	A2	Wahlleiterreserve	Nachbesetzung Wahlbehördenmitglieder	05:00	16:00	11:00
Mitarbeiter 29	A2	Wahlleiterreserve	Nachbesetzung Wahlbehördenmitglieder	05:00	08:00	03:00
Mitarbeiter 1 Referat Wahlen	A2	Unterstützung des Wahltagkoordinators	Unterstützung des Wahltagkoordinators	05:00	23:00	18:00
Mitarbeiter 2	A2	Ausgabe Wahlpakete GGZ	Anweisungen von Hrn. Schwartz	05:30	07:00	01:30
Mitarbeiter 3	A2	Ausgabe Wahlpakete ServiceCenter		05:30	07:00	01:30
Mitarbeiter 4	A2	Allgemeine Telefonauskünfte 5151		06:00	15:30	09:30
Mitarbeiter 5	A2	Allgemeine Telefonauskünfte 5151	Ringleitung, Weiterleitung an Spezialgebiete, Anfragen von BürgerInnen; wo Wahllokal, Wahlkarte, Briefwahl, BesWBh, etc.	06:00	07:00	01:00
Mitarbeiter 6	A2	Besondere Wahlbehörden	Übergabe, Instruktion und Rücknahme; Auskünfte (Einteilung und Fahrtroute)	06:00	16:00	10:00
Mitarbeiter 7	A2	Besondere Wahlbehörden	Übergabe, Instruktion und Rücknahme; Auskünfte (Einteilung und Fahrtroute)	06:00	16:00	10:00
Mitarbeiter 8	A2	Besondere Wahlbehörden	Ausgabe Wahlumen	06:00	08:00	02:00
Mitarbeiter 9	A2	Öffnung Wahllokale	Telefonanrufe Servicestellen/ServiceCenter und Sprengel; Organisation der Öffnung	06:00	08:00	02:00
Mitarbeiter 10	A2	Wahlleiter	Besonderer Wahlsprengel	06:00	10:00	04:00
Mitarbeiter 11	A2	Wahlutensilien und Transporte	Unterstützung	06:00	07:00	01:00
Mitarbeiter 12	A2	Wahlutensilien und Vorbereitung Briefwahlunterlagen	Servicebus mit Wahlutensilien bestückt; Parkplatz im Hof Amtshaus	06:00	16:00	10:00
Mitarbeiter 13	A2	Wahlutensilien und Vorbereitung Briefwahlunterlagen	Servicebus mit Wahlutensilien bestückt; Parkplatz im Hof Amtshaus	06:00	16:00	10:00
Mitarbeiter 14	A2	Allgemeine Telefonauskünfte 5151	Ringleitung, Weiterleitung an Spezialgebiete, Anfragen von BürgerInnen; wo Wahllokal, Wahlkarte, Briefwahl, BesWBh, etc.	07:00	17:00	10:00
Mitarbeiter 30	A2	Organisatorische Unterstützung	Unterstützung Referatsleiter Wahlen	07:00	19:00	12:00
Mitarbeiter 2	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	07:00	14:00	07:00
Mitarbeiter 15	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	07:00	14:00	07:00
Mitarbeiter 16	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	07:00	14:00	07:00
Mitarbeiter 3	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	07:00	14:00	07:00
Mitarbeiter 17	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	07:00	15:30	08:30
Mitarbeiter 18	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	07:00	15:30	08:30
Mitarbeiter 19	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	07:00	15:30	08:30
Mitarbeiter 20	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	07:00	15:30	08:30
Mitarbeiter 21	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	07:00	15:30	08:30
Mitarbeiter 5	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	07:00	15:30	08:30
Mitarbeiter 22	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	07:00	15:30	08:30
Mitarbeiter 11	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	07:00	17:00	10:00
Mitarbeiter 8	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	08:00	17:00	09:00
Mitarbeiter 23	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	07:00	17:00	10:00
Mitarbeiter 24	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	07:00	17:00	10:00
Mitarbeiter 25	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	07:00	17:00	10:00
Mitarbeiter 29	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	08:00	17:00	09:00
Mitarbeiter 26	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	07:00	13:00	06:00
Bereichsleiter	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	07:00	13:00	06:00
Mitarbeiter 9	A2	Wahlbehörde 08/16	Stimmenauszählung VZSTA	08:00	13:00	05:00
Mitarbeiter 10	A2	Ergebnisermittlung 08/16	Übernahme Stimmen von BesWBh und VZSTA	10:30	17:00	06:30
Mitarbeiter 26	A2	Wahlbehörde 08/16	Erfassung Vorzugsstimmen VZSTA	13:00	17:00	04:00
Bereichsleiter	A2	Wahlbehörde 08/16	Erfassung Vorzugsstimmen VZSTA	13:00	17:00	04:00
Mitarbeiter 9	A2	Kontrolteam 27/33		15:00	21:00	06:00
Mitarbeiter 15	A2	Kontrolteam 27/34		15:00	21:00	06:00
Mitarbeiter 3	A2	Kontrolteam 27/35		15:00	21:00	06:00
Mitarbeiter 2	A2	Kontrolteam 27/35		15:00	21:00	06:00
Mitarbeiter 18	A2	Kontrolteam 27/38		15:00	21:00	06:00
Mitarbeiter 28	A2	Kontrolteam 27/42		15:00	21:00	06:00
Mitarbeiter 16	A2	Kontrolteam 27/46		15:00	21:00	06:00
Mitarbeiter 17	A2	Entgegennahme telefonische Sofortmeldung		15:30	18:00	02:30
Mitarbeiter 4	A2	Entgegennahme telefonische Sofortmeldung		15:30	18:00	02:30
Mitarbeiter 21	A2	Entgegennahme telefonische Sofortmeldung		15:30	18:00	02:30
Mitarbeiter 19	A2	Entgegennahme telefonische Sofortmeldung		15:30	18:00	02:30
Mitarbeiter 22	A2	Entgegennahme telefonische Sofortmeldung		15:30	18:00	02:30
Mitarbeiter 6	A2	Entgegennahme telefonische Sofortmeldung		15:30	18:00	02:30
Mitarbeiter 20	A2	Entgegennahme telefonische Sofortmeldung		15:30	18:00	02:30
Mitarbeiter 7	A2	Entgegennahme telefonische Sofortmeldung		15:30	18:00	02:30
Mitarbeiter 5	A2	Telefondienst	ab 17:00 Uhr alleine in Ringleitung für allgemeine Anrufe bzw. Weiterleitung	15:30	22:00	06:30
Mitarbeiter 11	A2	Rückholung Wahlutensilien GGZ und beige Wahlkuverts	Transport von Einsatzorten in das Amtshaus - Bus	17:00	20:00	03:00
Mitarbeiter 12	A2	Rückholung Wahlutensilien GGZ und beige Wahlkuverts	Transport von Einsatzorten in das Amtshaus - Bus	17:00	20:00	03:00
Mitarbeiter 8	A2	Beige Wahlkuverts	Transport von Einsatzorten in das Amtshaus - Taxi	17:00	20:00	03:00
Mitarbeiter 13	A2	Beige Wahlkuverts	Transport von Einsatzorten in das Amtshaus - Taxi	17:00	20:00	03:00
Mitarbeiter 6	A2	Übernahme Wahlunterlagen von KontrolleiferInnen	Weiterleitung an die Station 2	18:00	21:00	03:00
Mitarbeiter 7	A2	Übernahme Wahlunterlagen von KontrolleiferInnen	Weiterleitung an die Station 2	18:00	21:00	03:00
Mitarbeiter 5	A2	Erfassung Briefwahlunterlagen	zusätzlich zu Telefondienst	18:00	22:00	04:00
Mitarbeiter 4	A2	Vorbereitung Briefwahlunterlagen	Weißer Wahlkartonume von Einsatzorten	18:00	22:00	04:00
Mitarbeiter 22	A2	Vorbereitung Briefwahlunterlagen	Weißer Wahlkartonume von Einsatzorten	18:00	22:00	04:00
Mitarbeiter 17	A2	Entnahme und Sortierung der Wahlunterlagen	Rote Sprengelmappen und Vorbereitung Briefwahlunterlagen (Lasche entfernen)	18:00	22:00	04:00
Mitarbeiter 19	A2	Entnahme und Sortierung der Wahlunterlagen	Rote Sprengelmappen und Vorbereitung Briefwahlunterlagen (Lasche entfernen)	18:00	22:00	04:00
Mitarbeiter 29	A2	Entnahme und Sortierung der Wahlunterlagen	Rote Sprengelmappen und Vorbereitung Briefwahlunterlagen (Lasche entfernen)	18:00	22:00	04:00
Mitarbeiter 8	A2	Entnahme und Sortierung der Wahlunterlagen	Rote Sprengelmappen und Vorbereitung Briefwahlunterlagen (Lasche entfernen)	20:00	22:00	02:00
Abteilungsleiter	A2	Stimmenauszählung beige Wahlkuverts				00:00
Abteilungsleiter	A2	Telefonanfragen speziell und Beschwerden				00:00
Mitarbeiter 27	A2	Wahlbehörde 08/16	Erfassung Teilergebnisse VZSTA	08:00	17:00	09:00
Mitarbeiter 27	A2	Beige Wahlkuverts und Briefwahlunterlagen	Koordination Rückholung von Einsatzorten und Vorbereitung für Auszählung	17:00	21:00	04:00
						463:00

Tabelle 12 Personaleinsatz am Wahltag in der zentralen Organisation am Beispiel einer Landtagswahl

Quelle: Referat Meldewesen

5.3.2 Rücknahmeteams

Taetigkeit	Wbez	Wspr	Funk	Einsatzort	Ziv/Absage	Telefon	Gruppe	WAHTAP	Auswertung	WAHTAP	Erfasser	WAHTAP	Präsentation	WAHTAP	WAHL_Rollbueros	AD_Gruppe	GG_BIA_WAMAVS_VZ	WAAMAVS	Hauptbenutzer	WAMAVS	Admin	WAMAVS	Test	AD_Gruppe	GG_BIA_Wahlbehoer	er	AD_G		
Leiter	27	31	1	ServiceCenter	ja			x																					
Leiterin	27	31	1	ServiceCenter	ja			x																					
Erfasser	27	31	5	ServiceCenter	ja				x						x														
Erfasser	27	31	5	ServiceCenter	ja	3			x						x														
Leiter	27	33	1	Servicestelle Stiftingtalstraße 3	ja			x																					
Leiter	27	33	1	Servicestelle Stiftingtalstraße 3	ja			x																					
Wahlpakete	27	33	2	Servicestelle Stiftingtalstraße 3	ja																					x			
Wahlpakete	27	33	2	Servicestelle Stiftingtalstraße 3	ja																					x			
Wahlpakete	27	33	2	Servicestelle Stiftingtalstraße 3	ja																					x			
Wahlpakete	27	33	2	Servicestelle Stiftingtalstraße 3	ja																					x			
Erfasser	27	33	5	Servicestelle Stiftingtalstraße 3	ja	3			x						x														
Erfasser	27	33	5	Servicestelle Stiftingtalstraße 3	ja				x						x														
Erfasserin	27	33	5	Servicestelle Stiftingtalstraße 3	ja				x						x														
Leiterin	27	34	1	Servicestelle Bahnhofgürtel 85	ja			x																					
Leiter	27	34	1	Servicestelle Bahnhofgürtel 85	ja			x																					
Wahlpakete	27	34	2	Servicestelle Bahnhofgürtel 85	ja																					x			
Wahlpakete	27	34	2	Servicestelle Bahnhofgürtel 85	ja																					x			
Wahlpakete	27	34	2	Servicestelle Bahnhofgürtel 85	ja																					x			
Wahlpakete	27	34	2	Servicestelle Bahnhofgürtel 85	ja																					x			
Erfasserin	27	34	5	Servicestelle Bahnhofgürtel 85	ja				x						x														
Erfasserin	27	34	5	Servicestelle Bahnhofgürtel 85	ja				x						x														
Erfasser	27	34	5	Servicestelle Bahnhofgürtel 85	ja	3			x						x														
Leiter	27	35	2	Geriatrisches Gesundheitszentrum	ja																								
Leiter	27	35	1	Geriatrisches Gesundheitszentrum	ja			x																					
Wahlpakete	27	35	2	Geriatrisches Gesundheitszentrum	ja																					x			
Erfasserin	27	35	5	Geriatrisches Gesundheitszentrum	ja				x						x														
Erfasserin	27	35	5	Geriatrisches Gesundheitszentrum	ja				x						x														
Leiter	37	36	1	Servicestelle Conrad-von-Hötzendorf-Straße 104	ja			x																					
Leierin	37	36	1	Servicestelle Conrad-von-Hötzendorf-Straße 104	ja			x																					
Wahlpakete	27	36	2	Servicestelle Conrad-von-Hötzendorf-Straße 104	ja																					x			
Wahlpakete	27	36	2	Servicestelle Conrad-von-Hötzendorf-Straße 104	ja																					x			
Wahlpakete	27	36	2	Servicestelle Conrad-von-Hötzendorf-Straße 104	ja																					x			
Wahlpakete	27	36	2	Servicestelle Conrad-von-Hötzendorf-Straße 104	ja																					x			
Erfasser	27	36	5	Servicestelle Conrad-von-Hötzendorf-Straße 104	ja				x						x														
Erfasser	27	36	5	Servicestelle Conrad-von-Hötzendorf-Straße 104	ja				x						x														
Erfasserin	27	36	5	Servicestelle Conrad-von-Hötzendorf-Straße 104	ja	3			x						x														
Leiter	27	38	1	Servicestelle St.-Peter-Hauptstraße 85	ja			x																					
Leiter	27	38	1	Servicestelle St.-Peter-Hauptstraße 85	ja			x																					
Wahlpakete	27	38	2	Servicestelle St.-Peter-Hauptstraße 85	ja																						x		
Wahlpakete	27	38	2	Servicestelle St.-Peter-Hauptstraße 85	ja																						x		
Erfasser	27	38	5	Servicestelle St.-Peter-Hauptstraße 85	ja	3			x						x														
Erfasser	27	38	5	Servicestelle St.-Peter-Hauptstraße 85	ja				x						x														
Erfasserin	27	38	5	Servicestelle St.-Peter-Hauptstraße 85	ja				x						x														
Leiter	27	42	1	Servicestelle Andritzer Reichsstraße 38	ja			x																					
Leiter	27	42	1	Servicestelle Andritzer Reichsstraße 38	ja			x																					
Wahlpakete	27	42	2	Servicestelle Andritzer Reichsstraße 38	ja																						x		
Wahlpakete	27	42	2	Servicestelle Andritzer Reichsstraße 38	ja																						x		
Erfasser	27	42	5	Servicestelle Andritzer Reichsstraße 38	ja				x						x														
Erfasser	27	42	5	Servicestelle Andritzer Reichsstraße 38	ja	3			x						x														
Erfasser	27	42	5	Servicestelle Andritzer Reichsstraße 38	ja				x						x														
Leiter	27	46	1	Servicestelle Kärntner Straße 411	ja			x																					
Leiter	27	46	1	Servicestelle Kärntner Straße 411	ja			x																					
Wahlpakete	27	46	2	Servicestelle Kärntner Straße 411	ja																						x		
Wahlpakete	27	46	2	Servicestelle Kärntner Straße 411	ja																						x		
Erfasserin	27	46	5	Servicestelle Kärntner Straße 411	ja	3			x						x														
Erfasserin	27	46	5	Servicestelle Kärntner Straße 411	ja				x						x														
Erfasser	27	46	5	Servicestelle Kärntner Straße 411	ja				x						x														
Telefonist	08	16	4	Land, Burggasse 2	ja	1			x																				
Telefonistin	08	16	4	Land, Burggasse 2	ja	1			x																				
Telefonist	08	16	4	Land, Burggasse 2	ja	1			x																				
Telefonist	08	16	4	Land, Burggasse 2	ja	1			x																				
Telefonist	08	16	4	Land, Burggasse 2	ja	1			x																				
Telefonist	08	16	4	Land, Burggasse 2	ja	1			x																				
Telefonistin			3	Amtshaus 3. Stock	ja	2			x																				
Telefonistin			3	Amtshaus 3. Stock	ja	2			x																				
Telefonistin			3	Amtshaus 3. Stock	ja	2			x																				
Telefonistin			3	Amtshaus 3. Stock	ja	2			x																				
Telefonistin			3	Amtshaus 3. Stock	ja	2			x																				
Telefonistin			3	Amtshaus 3. Stock	ja	2			x																				
Telefonistin			3	Amtshaus 3. Stock	ja	2			x																				
Telefonistin			3	Amtshaus 3. Stock	ja	2			x																				
Öffentlichkeitsarbeit			6	Rathaus	ja						x																		
Öffentlichkeitsarbeit			6	Rathaus	ja						x																		

Tabelle 13 Personaleinsatz Rücknahmeteams mit Berechtigungen

5.3.3 Informationstechnik

Thema	von	bis	Std	06:00	07:00	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00	
Domain Admin, Communications	06:00	22:00	16																			
Intranet, Firewall, Sterz	14:00	22:00	8																			
WS-Support	06:00	14:00	8																			
WS-Support	14:00	22:00	8																			
Telefonie	06:00	18:00	12																			
Telefonie	14:00	20:00	6																			
Wahlanwendungen	06:00	23:00	17																			
Server/Storage	06:00	22:00	16																			
SQL-Server, MS-Backoffice	06:00	22:00	16																			
IT-Projektmanagement	07:00	23:00	16																			
Sterz-Berechtigungen, Noterfassung	15:00	21:00	6																			
Ergebnispräsentation	15:00	21:00	6																			
Netzwerksupport	06:00	13:00	7																			
Netzwerksupport	13:00	20:00	7																			
gesamt			149																			

Abbildung 14 Personaleinsatz IT am Beispiel einer Landtagswahl

5.3.4 Wahlbehörden

Anzahl	Wahlbehörde	Wahlleiter/Stv.	BeisitzerInnen	ErsatzbeisitzerInnen	gesamt
268	ordentliche Wahlsprengel	536	804	804	2144
2	besondere Wahlsprengel	4	6	6	16
16	besondere Wahlbehörden	32			32
1	Gemeindewahlbehörde	2	9	9	20
1	Bezirkswahlbehörde	2	9	9	20
1	Kreiswahlbehörde	2	9	9	20
	Wahlleiterreserve (ca. 10 %)	50			50
	gesamt	628	837	837	2302

* bei den BeisitzerInnen wurde die maximal mögliche Anzahl berücksichtigt

Tabelle 14 Personaleinsatz Wahlbehörden am Beispiel einer Landtagswahl

Literaturverzeichnis

- Allweyer, T. (2005). *Geschäftsprozessmanagement*. Bochum: W3L-Verlag Herdecke.
- Basycon. (22. 12 2015). www.basycon.de. Von Basycon: http://www.basycon.de/c/document_library/get_file?uuid=481c8cd3-0630-49f7-9ef3-c63472b77946&groupId=10136 abgerufen
- Baum, H.-G., Coenenberg, A., & Günther, T. (2013). *Strategisches Controlling*. Schäffer Poeschel.
- Becker, J., & Kahn, D. (2005). *Der Prozess im Fokus*. Springer.
- Berndt, R. (1995). *Total Quality Management als Erfolgsstrategie*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Beyer, P. (23. 12 2015). *Uni Erlangen, BWL*. Von http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/abb_art/gst_kap5/contr_rk.htm abgerufen
- BOC Group. (27. 12 2015). Abgerufen am 30. 10 2014 von http://www.boc-group.com/uploads/media/BOC_Whitepaper_ADONIS_DE.pdf
- Bollow, O. (2012). *Geschäftsprozessmanagement im E-Business: Theorie und Praxis*. Diplomica Verlag.
- Brocke, J., & Rosemann, M. (2010). *Handbook on Business Process Management; Strategic Alignment, Governance, People and Culture*. Berlin: Springer.
- Brunner, F., & Wagner, K. (2008). *Taschenbuch Qualitätsmanagement: Leitfaden für Studium und Praxis*. München: Carl Hanser Verlag.
- Bullinger, H.-J., Warnecker, H., & Westkämper, E. (2003). *Neue Organisationsformen im Unernehmen: Ein Handbuch für das moderne Management*. Berlin: Springer.
- Dahm, M., & Haindl, C. (2009). *Lean Management und Six Sigma: Qualität und Wirtschaftlichkeit in der Wettbewerbsstrategie*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Deuringer, C. (2000). *Organisation und Change Management, Ein ganzheitlicher Strukturansatz zur Förderung organisatorischer Flexibilität*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Deutinger, G. (2013). *Kommunikation im Change*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Gassmann, R. (2012). *Six Sigma und BPM, Integriertes Prozessmanagement*. Hamburg: Diplomica Verlag.

-
- Gorecki, P., & Pautsch, P. (2014). *Praxisbuch Lean Management, Der Weg zur operativen Excellence*. München: Carl Hanser Verlag.
- Grabenwarter, & Holoubek. (2009). *Verfassungsrecht, Allgemeines Verwaltungsrecht*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Groth, U., & Kammel, A. (1994). *Lean Management, Konzept - Kritische Analyse - Praktische Lösungsansätze*. Wiesbaden: Gabler GmbH.
- Hansmann. (2005).
- Helbig, R. (2003). *Prozessorientierte Unternehmensführung*. Physica-Verlag HD.
- Held, T. (2010). *Immobilien-Projektentwicklung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Prozessmanagement*. Springer Verlag.
- Hering, E. (2013). *Taschenbuch für Wirtschaftsingenieure*. Leipzig: Carl Hanser Verlag.
- Hesse, J., & Ellwein, T. (2004). *Das Regierungssystem der Bundesrepublik Deutschland*. Berlin: De Ruyter Rechtswissenschaften Verlags-GmbH.
- Hochheimer, N. (2011). *Das kleine QM-Lexikon*. Wiley-VCH.
- IGC Controlling. (28. 12 2015). Von <https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/controller-de-2013.pdf> abgerufen
- J. Lies, S. M. (2011). *Erfolgsfaktor Change Communications*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Jörg Becker, M. K. (2003). *Prozessmanagement, ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kallinger, M. M., & Hajek, W. (19. 01 2016). www.oeffentlicherdienst.gv.at. Von https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/vab_dokumente/skripten/SGA_21.pdf abgerufen
- Kamiske, G. F. (2015). *Handbuch QM-Methoden*. München: Carl Hanser Verlag.
- Kaufmann, U. (2012). *Praxisbuch Lean Sis Sigma, Werkzeuge und Beispiele*. München: Carl Hanser Verlag.
- Koch, S. (2015). *Einführung in das Management von Geschäftsprozessen*. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg.
- Masaaki, I. (1992). *Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*. Langen-Müller.
- Nordsieck. (1972). *Betriebsorganisation, Lehre und Technik*. Poeschel.
- Olfert, K. (2011). *Lexikon Personalwirtschaft*. Kiehl: Kiehl Friedrich Verlag.

-
- Österreichischer Städtebund. (17. 01 2016). Von http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/1_Einfuehrung/1_Organisation/112_FunktionVsProzess/funktionvsprozess-node.html abgerufen
- Ott, I. (2010). *Effizientes Prozessmanagement im öffentlichen Dienst*. QZ Online. (03. 01 2015). Von QZ Online: <http://www.qz-online.de/qualitaetsmanagement/qm-basics/artikel/grundlagen-des-prozessmanagements-149046.html> abgerufen
- Rummler, G., & Brache, A. (1995). *Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Scheer, A.-W., Jost, W., & Wagner, K. (2005). *Von Prozessmodellen zu ablauffähigen Anwendungen, ARIS in der Praxis*. Berlin : Springer.
- Schmelzer, H., & Sesselmann, W. (2008). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*. München: Hanser Verlag.
- Schmelzer, H., & Sesselmann, W. (2013). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*. München: Carl Hanser Verlag.
- Scholz, C. (2000). *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. München: Vahlen.
- Senden, M., & Dworschak, J. (2012). *Erfolg mit Prozessmanagement, Nicht warten, bis die Gurus kommen*. München: Haufe.
- Statistik Austria. (18. 12 2015). Von http://www.statistik.at/web_de/klassifikationen/regionale_gliederungen/gemeinden/index.html abgerufen
- Stein, R., Vogl, M., & Wenda, G. (2013). *NRWO Nationalrats-Wahlordnung Bundespräsidentengesetz und Volksbegehrengesetz*. Wien: Manz.
- Walton, M. (1986). *The Deming Management Method*. New York: Perigee Book, The Berkley Publishing Group.
- Wikipedia. (22. 12 2015). Von <https://de.wikipedia.org/wiki/Prozessoptimierung> abgerufen
- Wilhelm, R. (2007). *Prozessorganisation*. München: Oldenbourg Verlag.
- Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed The World*. New York: Simon&Schuster.
- Zapp/Dorenkamp. (2002). *Anwendungsorientierte Prozessgestaltung im Krankenhaus*. Heidelberg.

Zaugg, R. (2009). *Nachhaltiges Personalmanagement, Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Mangaments*. Wiesbaden: Gabler.

Zellner, A. (2004). *Statistics, Econometrics and Forecasting*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sonstige Publikationen, Texte, Dokumente

Controllingbericht der Stadt Graz November 2005 „Aufgabenkritik zur Haushaltskonsolidierung“

Führungsgrundsätze im Haus Graz

Geschäftsordnung Stadtrechnungshof, Verordnung des Gemeinderates der Landeshauptstadt Graz vom 22.10.2009, LGBl. Nr. 130/1967, i.d.F. LGBl. Nr. 41/2009

Verwaltung in Österreich, Bundeskanzleramt Sektion III, Wien 2011

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Datum: _____

Unterschrift: _____

Anhang A Prozesse

Inhaltsverzeichnis

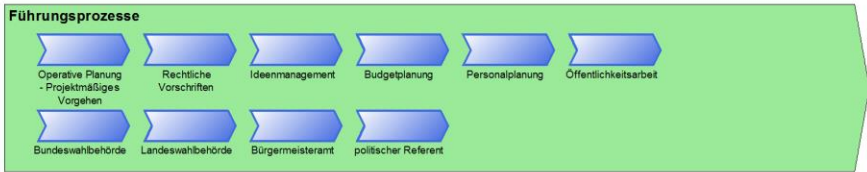
Prozesslandkarte.....	3
Produkte und Leistungen.....	4
01 Wahlvorbereitung	5
0101 Wählerevidenz.....	6
0102 Wahlsprengel und Wahllokale verwalten.....	7
0103 Stichtagslauf.....	8
0104 Wahlleiterpool.....	10
0105 Drucksorten	11
0106 Formular- und Vorlagenmanagement.....	12
0107 Ausschreibung.....	13
0108 Wahlvorschläge	14
0109 Berichtigungsverfahren.....	16
0110 Briefwahl.....	18
0111 IKT-Service.....	20
0112 Schulungen	21
0113 Wahllokalausstattung	22
02 Wahltag	23
0201 Öffnen der Wahllokale	24
0202 Wahlpaketausgabe.....	25
0203 Nachbesetzung Wahlbehörden	27
0204 Infohotline.....	29
0205 Stimmabgabe	30
0206 Ermittlung Wahlergebnis	31
0207 Wahlpaketrücknahme.....	33
0208 Vorläufiges Wahlergebnis.....	36
03 Wahlnachbereitung.....	37
0301 Ergebnisermittlung Briefwahlstimmen	38
0302 Endgültiges Wahlergebnis.....	40
0303 Wahllokalausstattung Rücktransport	41

0304 Abrechnung Personal	43
0305 Mandatarinnen verwalten (initial)	44
04 IT Systemmodell	46
05 Rollenmodell	48
06 Dokumentenmodell	50

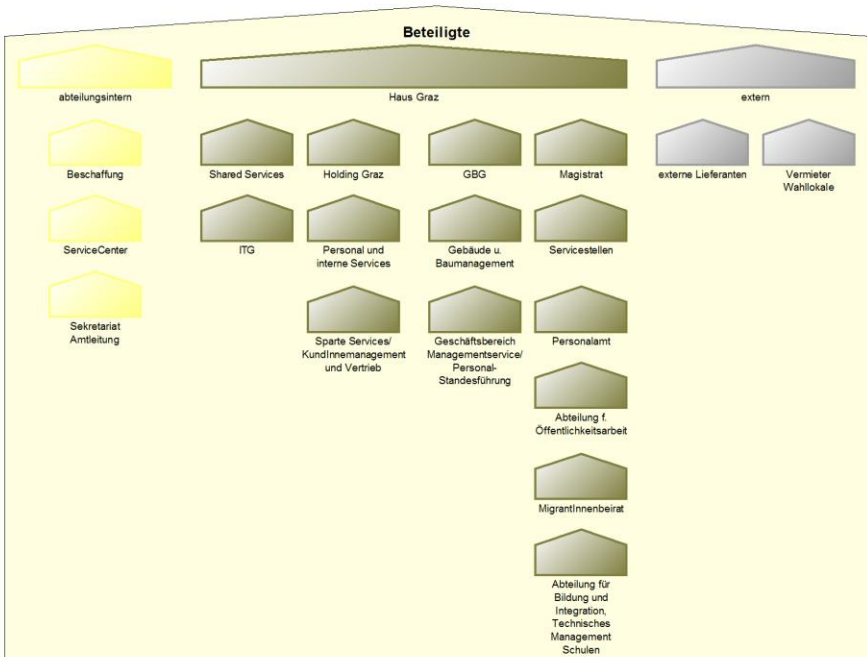
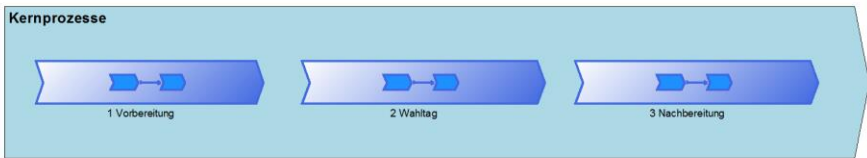
Prozesslandkarte

Prozesslandkarte für die Durchführung einer Wahl in der Landeshauptstadt Graz

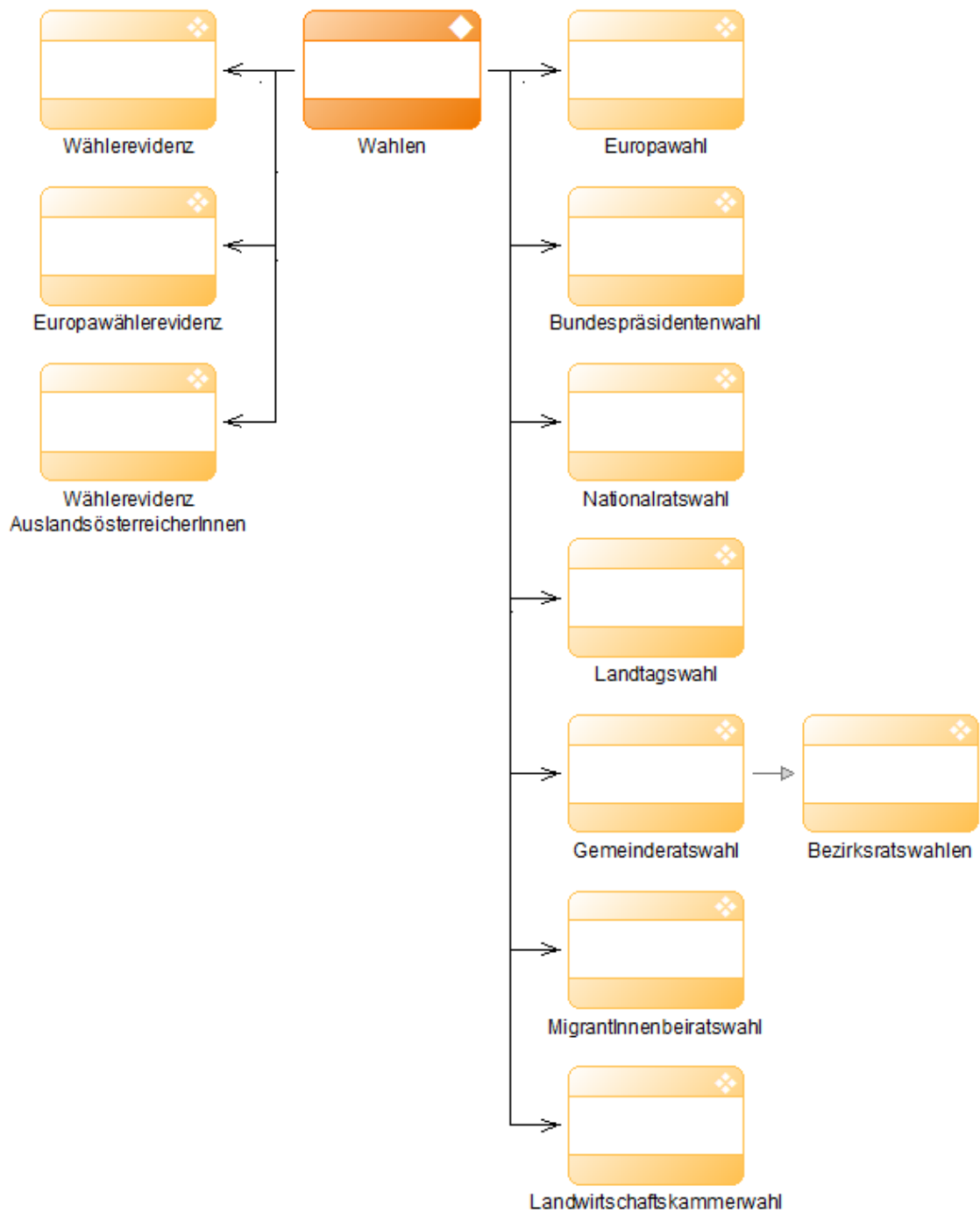
Anforderungen aus den Gesetzen zur Europawahl, Bundespräsidentenwahl, Nationalratswahl, Landtagswahl, Gemeinderatswahl, Kammerwahl, Wahl von Vertrauensmännern



Erfüllte Anforderungen - Wahldurchführung



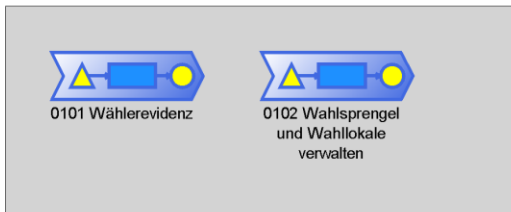
Produkte und Leistungen



01 Wahlvorbereitung

Wahlvorbereitung

laufend

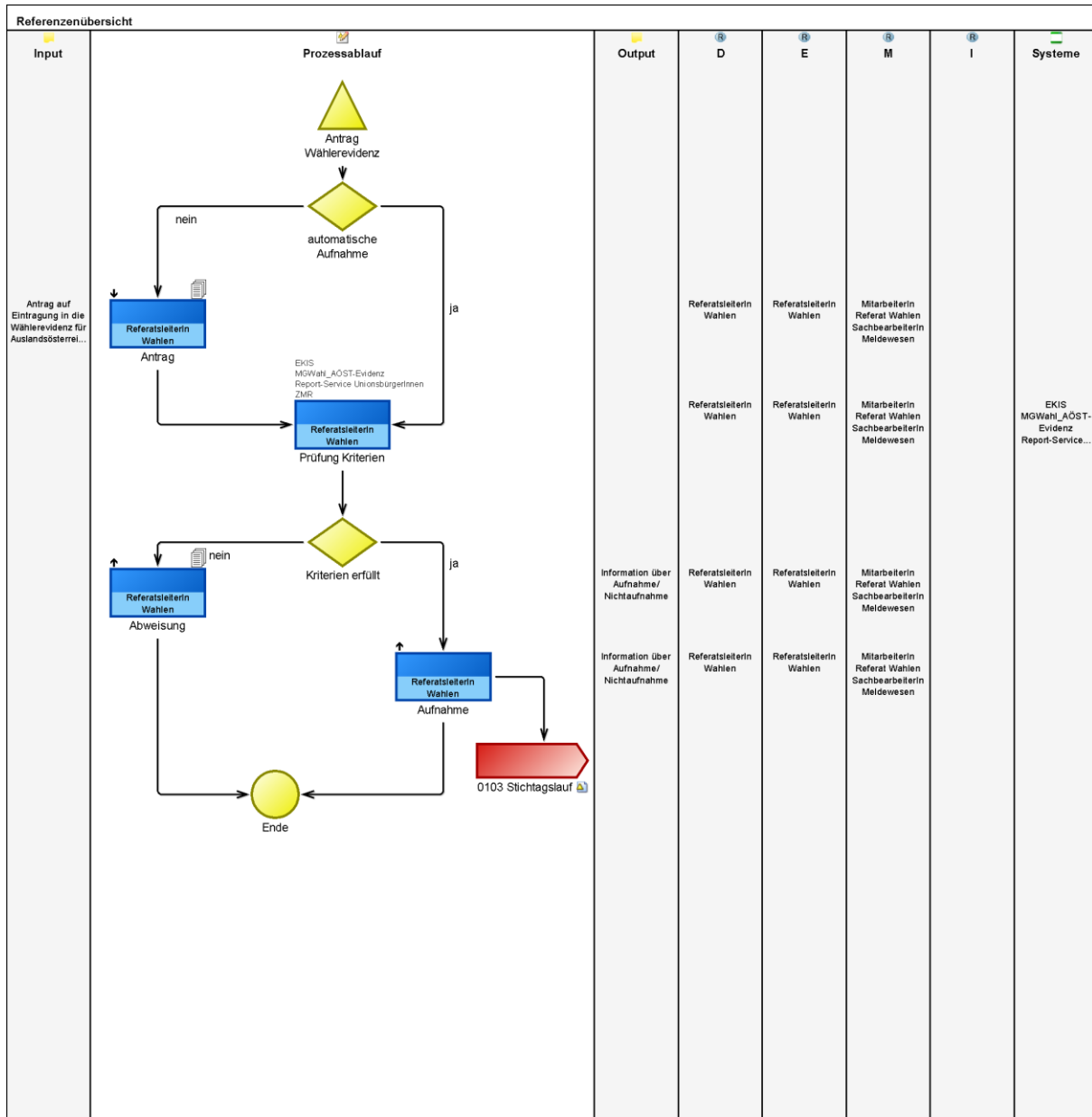


anlassbezogen

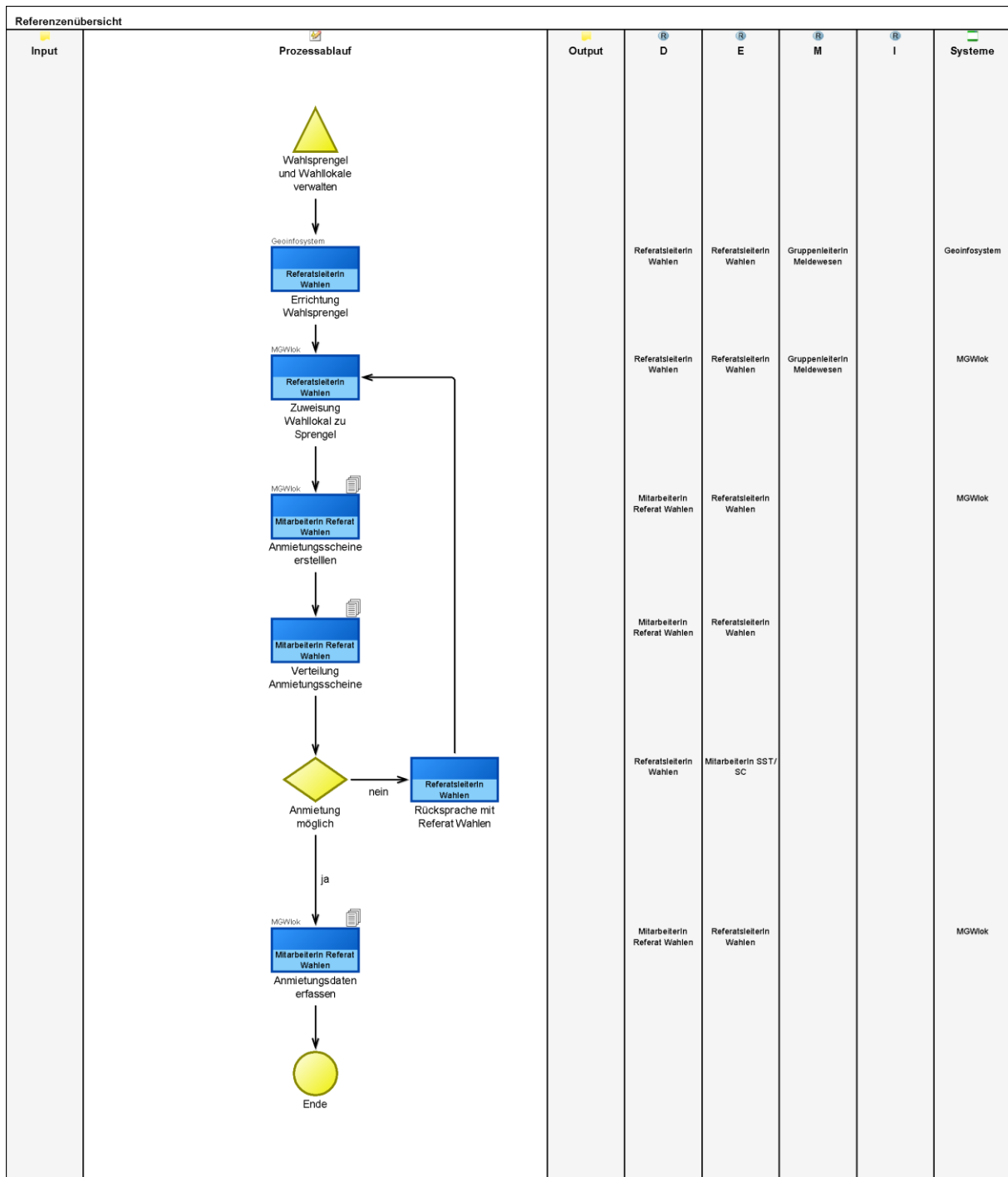


Die nachfolgenden Prozesse der Wahlvorbereitung werden anhand des DEMI-Modells dargestellt.

0101 Wählerverzeichnis

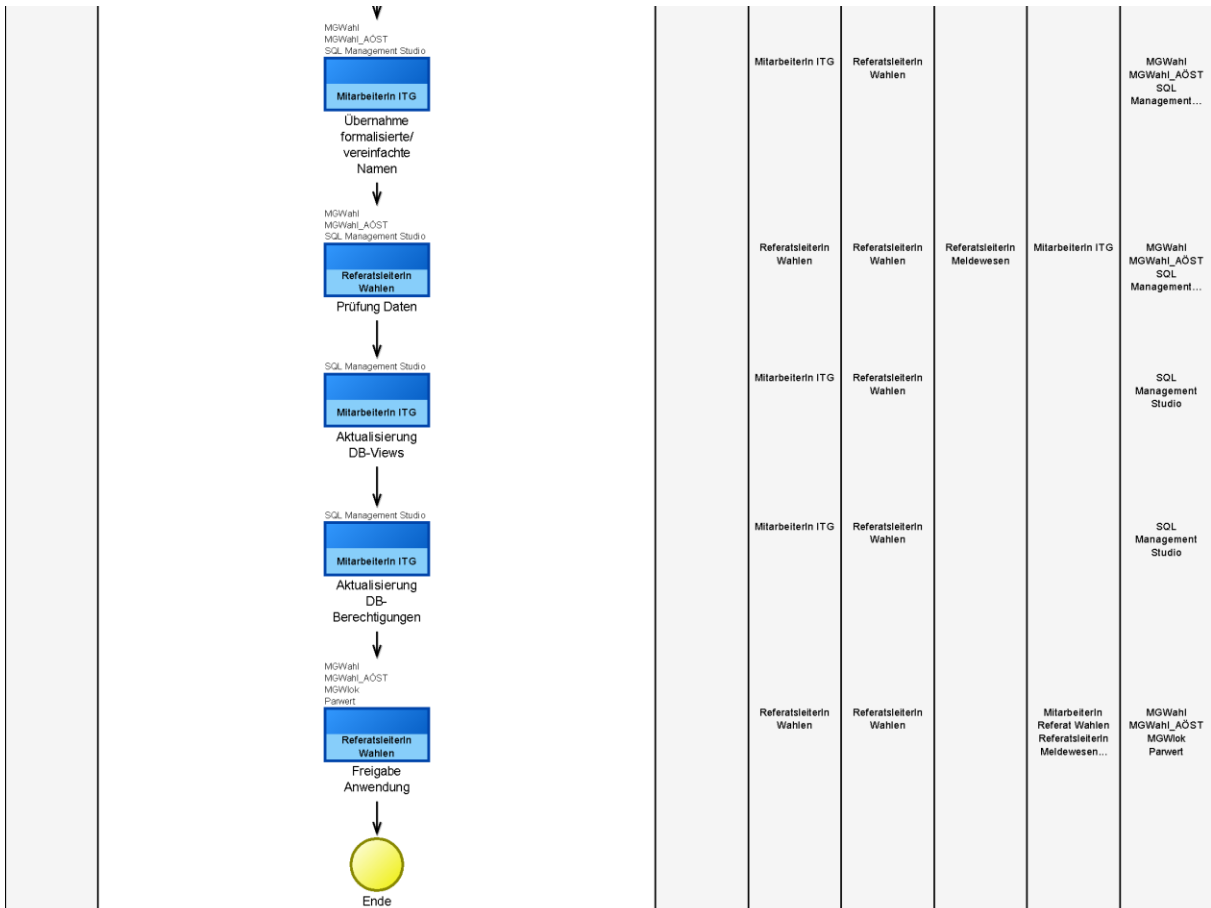


0102 Wahlsprengel und Wahllokale verwalten

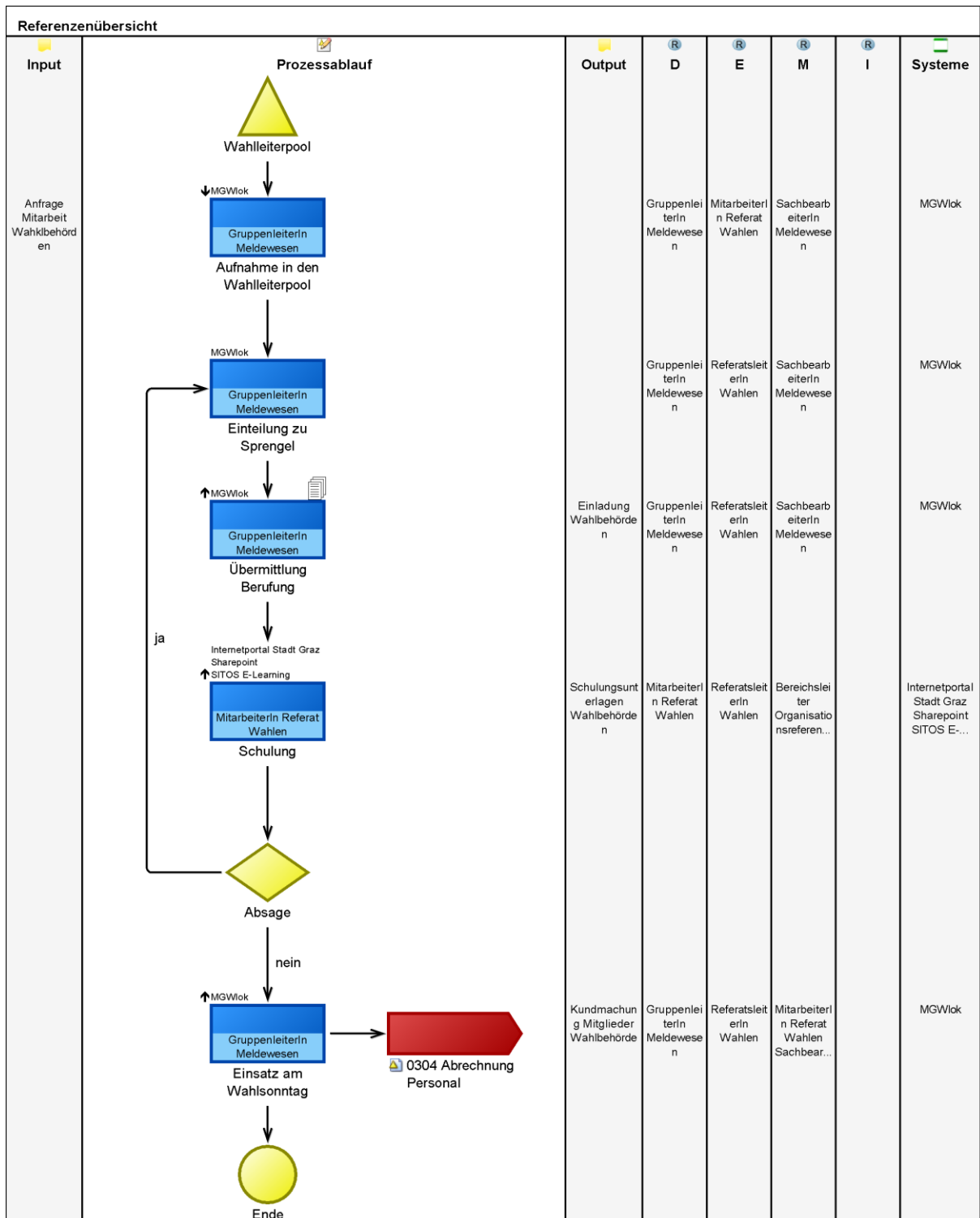


0103 Stichtagslauf

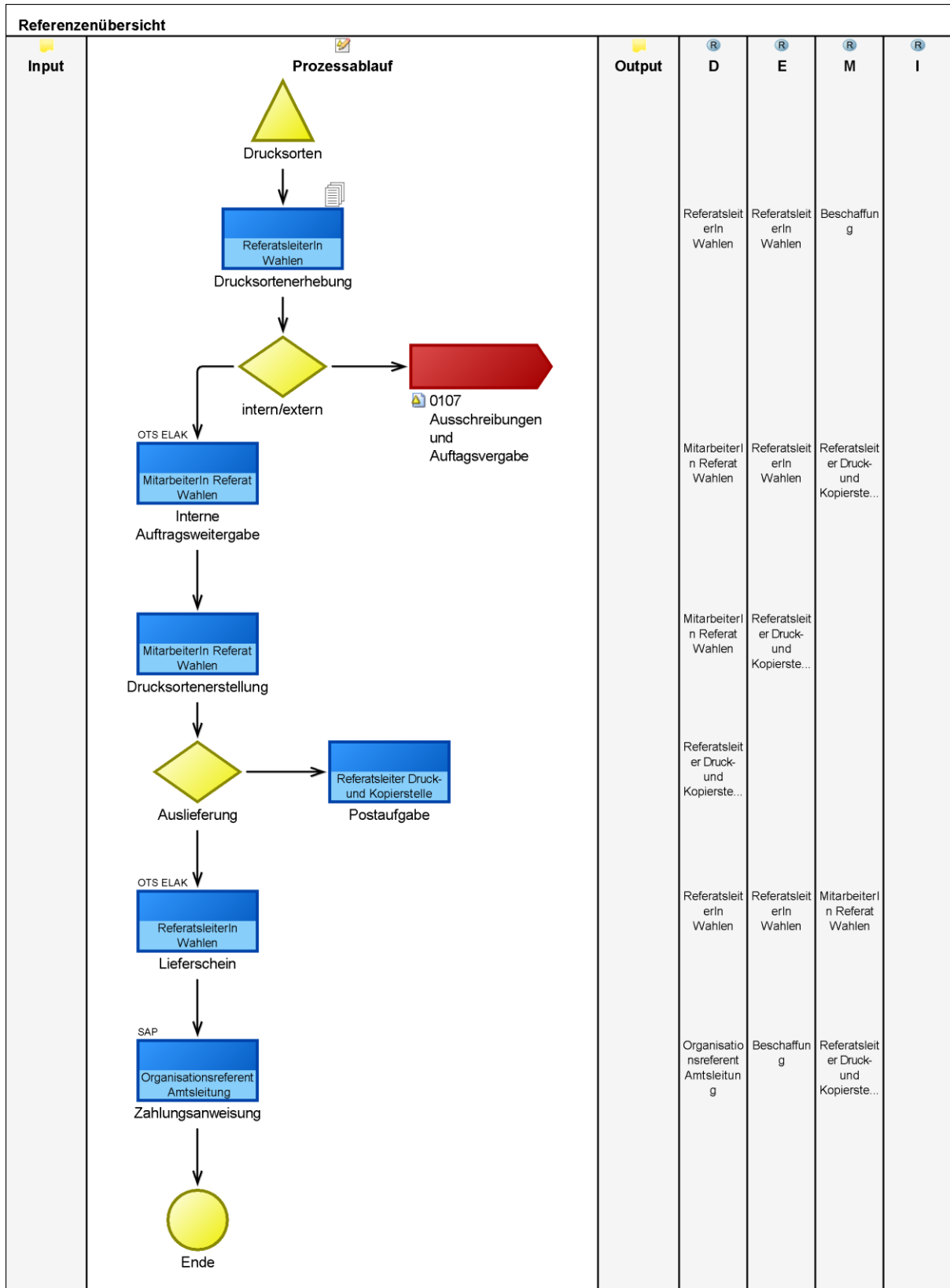
Referenzenübersicht							
Input	Prozessablauf	Output	D	E	M	I	Systeme
ITG RFC Stichtagslauf	<pre> graph TD Start([Start]) --> RW[Referatsleiterin Wahlen] RW --> IKT[0111 IKT-Services] RW --> AI[Anforderung an ITG] AI --> MITG1[Mitarbeiterin ITG] MITG1 --> EW[Erstellung Wahl Datenbank] EW --> SMS1[SQL Management Studio] SMS1 --> MITG2[Mitarbeiterin ITG] MITG2 --> SMI[SMI Prüfung] SMI --> SMS2[SQL Management Studio] SMS2 --> MITG3[Mitarbeiterin ITG] MITG3 --> EW2[Ermittlung Wahlberechtigte in EDC] EW2 --> MITG4[Mitarbeiterin ITG] MITG4 --> EG[EGraz Wahl initialisieren] EG --> MITG5[Mitarbeiterin ITG] MITG5 --> IS[Initialisieren Nummernkreise] IS --> MITG6[Mitarbeiterin ITG] MITG6 --> ED[Übernahme EDC-Daten] ED --> MITG7[Mitarbeiterin ITG] MITG7 --> UB[Übernahme Wahlberechtigte] UB --> MITG8[Mitarbeiterin ITG] MITG8 --> NV[Nummerierung Wählerverzeichnis] </pre>	ITG Anbot Wahldurchführung	Referatsleiterin Wahlen	Referatsleiterin Wahlen			MGWahl MGWahl_AOST MGWlok Parwert...
			Mitarbeiterin ITG	Referatsleiterin Wahlen			SQL Management Studio
			Mitarbeiterin ITG	Referatsleiterin Wahlen			SQL Management Studio
			Mitarbeiterin ITG	Referatsleiterin Wahlen			MGWahl MGWahl_AOST Parwert SQL...
			Mitarbeiterin ITG	Referatsleiterin Wahlen			MGWahl MGWahl_AOST Parwert SQL...
			Mitarbeiterin ITG	Referatsleiterin Wahlen			MGWahl MGWahl_AOST Parwert SQL...
			Mitarbeiterin ITG	Referatsleiterin Wahlen			MGWahl MGWahl_AOST Parwert SQL...



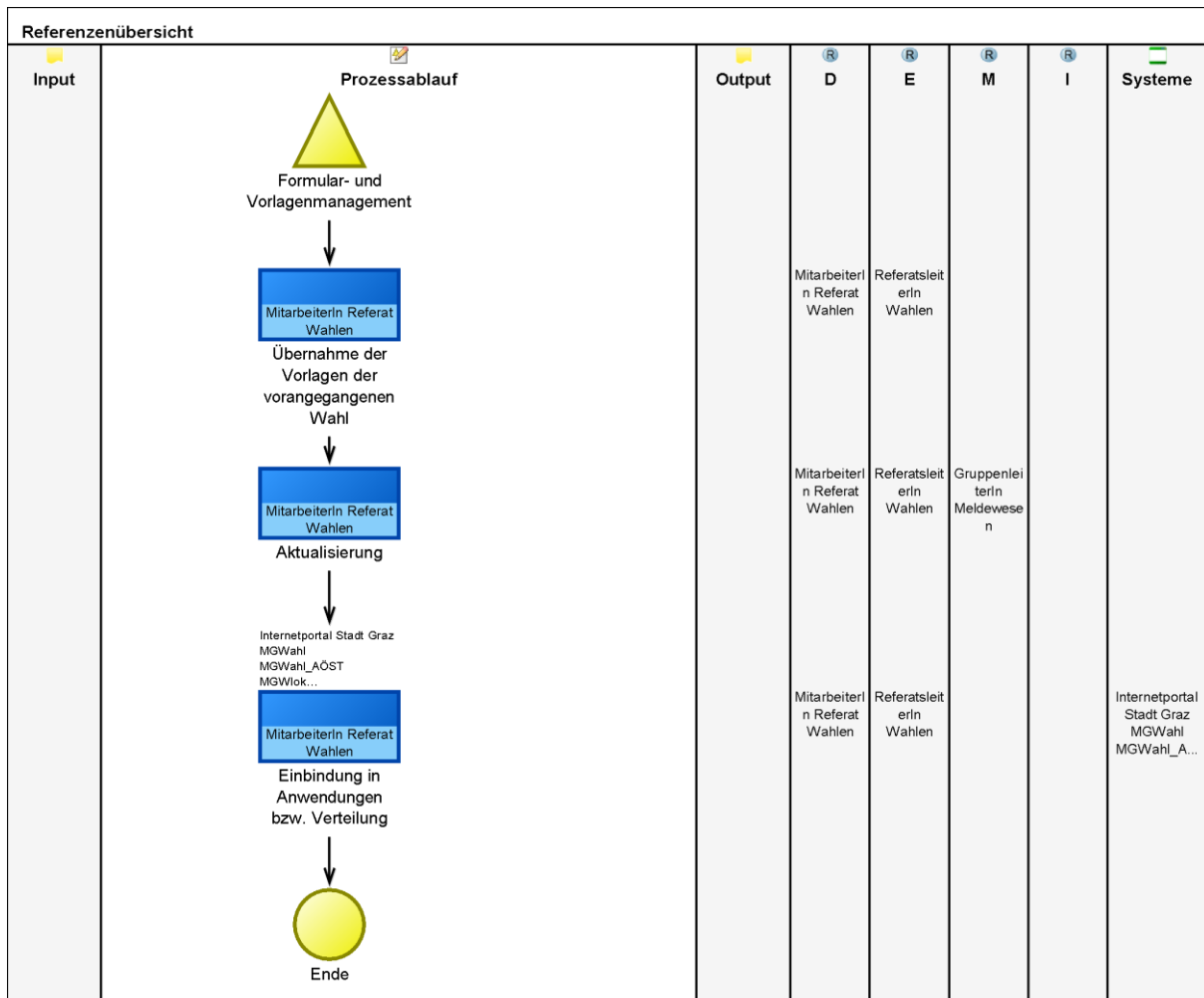
0104 Wahlleiterpool



0105 Drucksorten



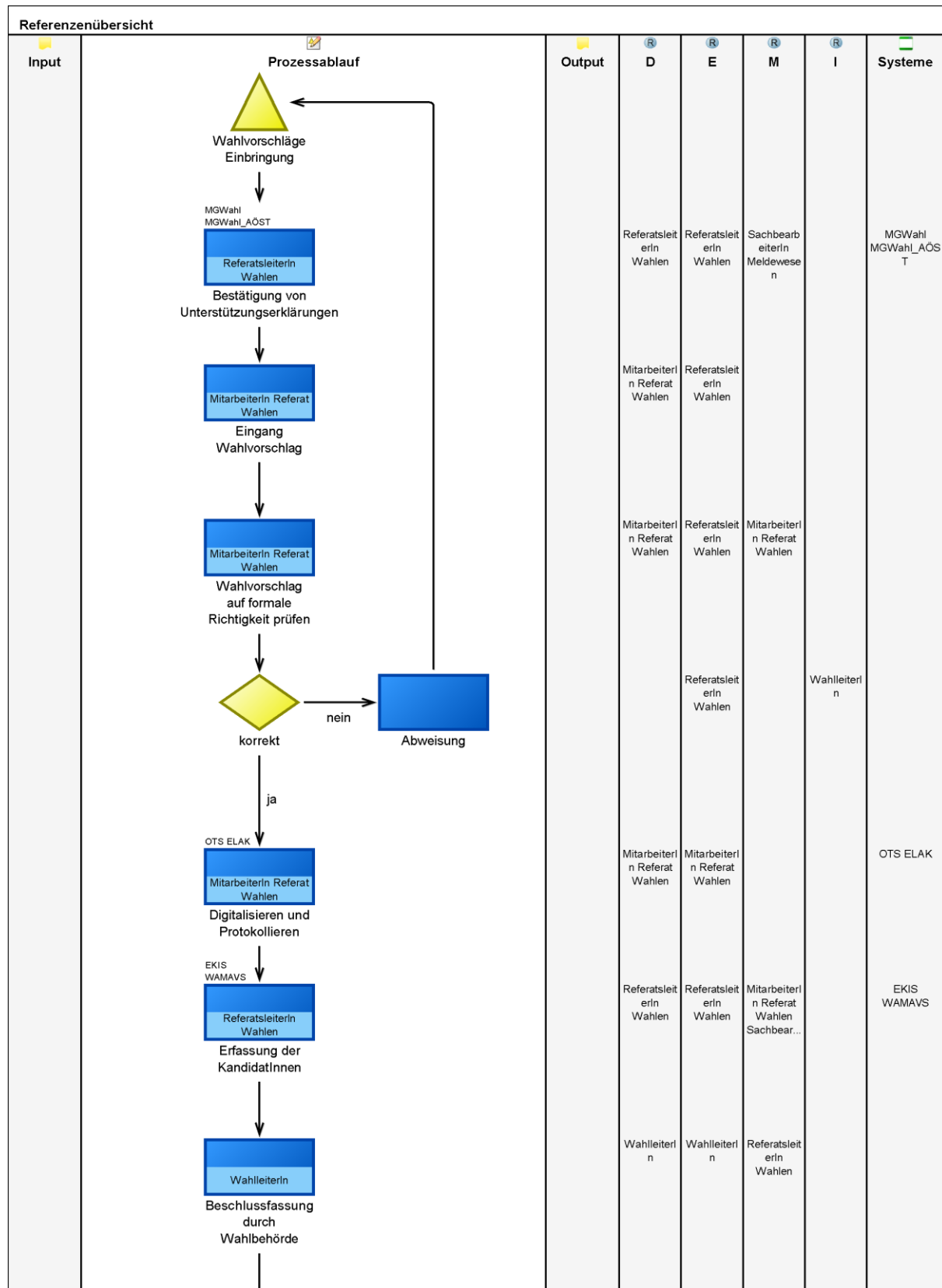
0106 Formular- und Vorlagenmanagement

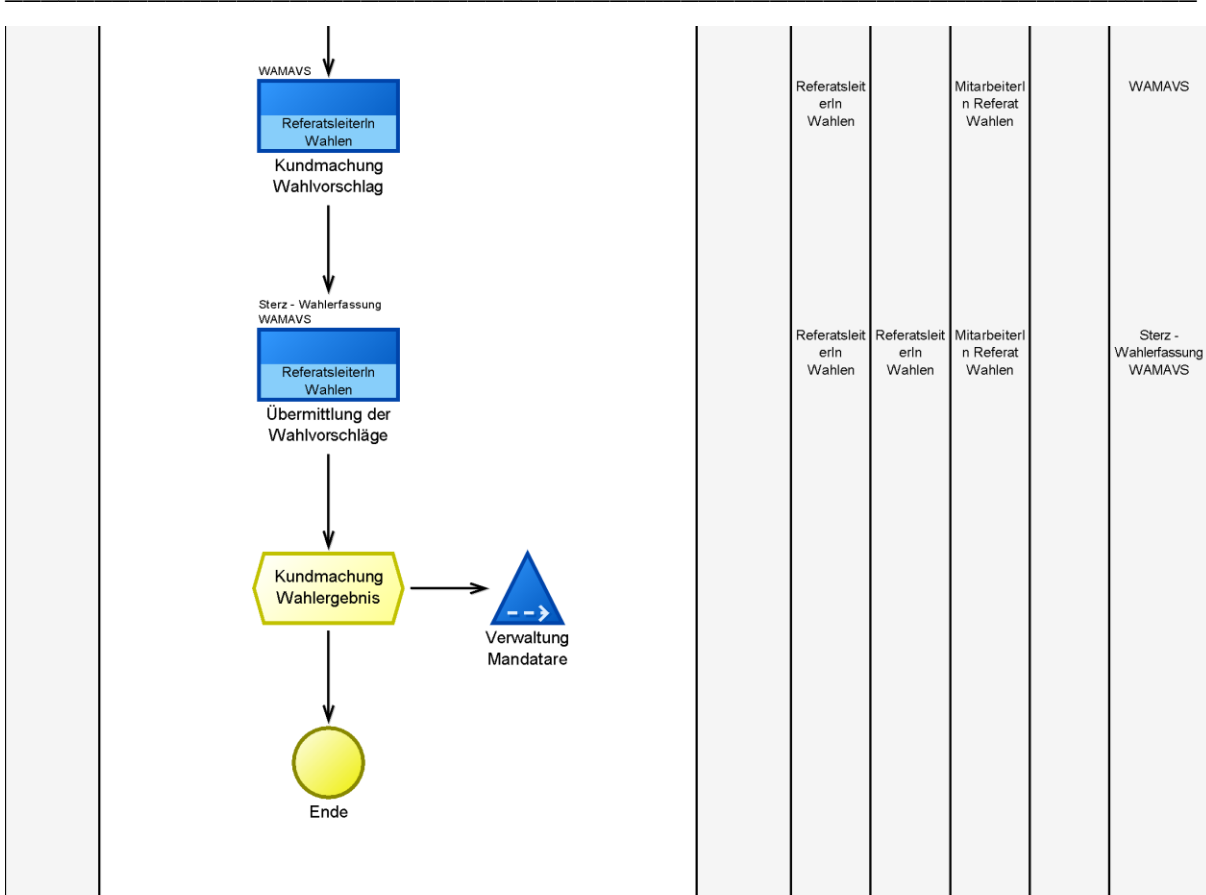


0107 Ausschreibung

Referenzenübersicht							
Input	Prozessablauf	Output	D	E	M	I	Systeme
	<p>Ausschreibungen und Auftragsvergabe</p> <p>MitarbeiterIn Referat Wahlen</p> <p>Anforderungen definieren</p> <p>Organisationsreferent Amtsleitung</p> <p>Budgetvorsorge</p> <p>OTS ELAK</p> <p>MitarbeiterIn Referat Wahlen</p> <p>Anbote einholen</p> <p>OTS ELAK SAP</p> <p>MitarbeiterIn Referat Wahlen</p> <p>Auftragsvergabe und Freigabe</p> <p>Drucksorten mit Logo</p> <p>ja</p> <p>ReferatsleiterIn Wahlen</p> <p>Anforderung Bürstenabzüge</p> <p>nein</p> <p>SachbearbeiterIn Öffentlichkeitsarbeit</p> <p>Freigabe Öffentlichkeitsarbeit</p> <p>OTS ELAK</p> <p>ReferatsleiterIn Wahlen</p> <p>Lieferung</p> <p>SAP</p> <p>Organisationsreferent Amtsleitung</p> <p>Zahlungsanweisung</p> <p>Ende</p>						
			MitarbeiterIn Referat Wahlen	ReferatsleiterIn Wahlen	Beschaffung Organisationsreferent...		
			Organisationsreferent Amtsleitung				
			MitarbeiterIn Referat Wahlen	ReferatsleiterIn Wahlen			OTS ELAK
			MitarbeiterIn Referat Wahlen	ReferatsleiterIn Wahlen	Beschaffung		OTS ELAK SAP
			ReferatsleiterIn Wahlen	MitarbeiterIn Referat Wahlen			
			SachbearbeiterIn Öffentlichkeitsarbeit	MitarbeiterIn Referat Wahlen			
			ReferatsleiterIn Wahlen	ReferatsleiterIn Wahlen	MitarbeiterIn Referat Wahlen		OTS ELAK
			Organisationsreferent Amtsleitung	Beschaffung			SAP

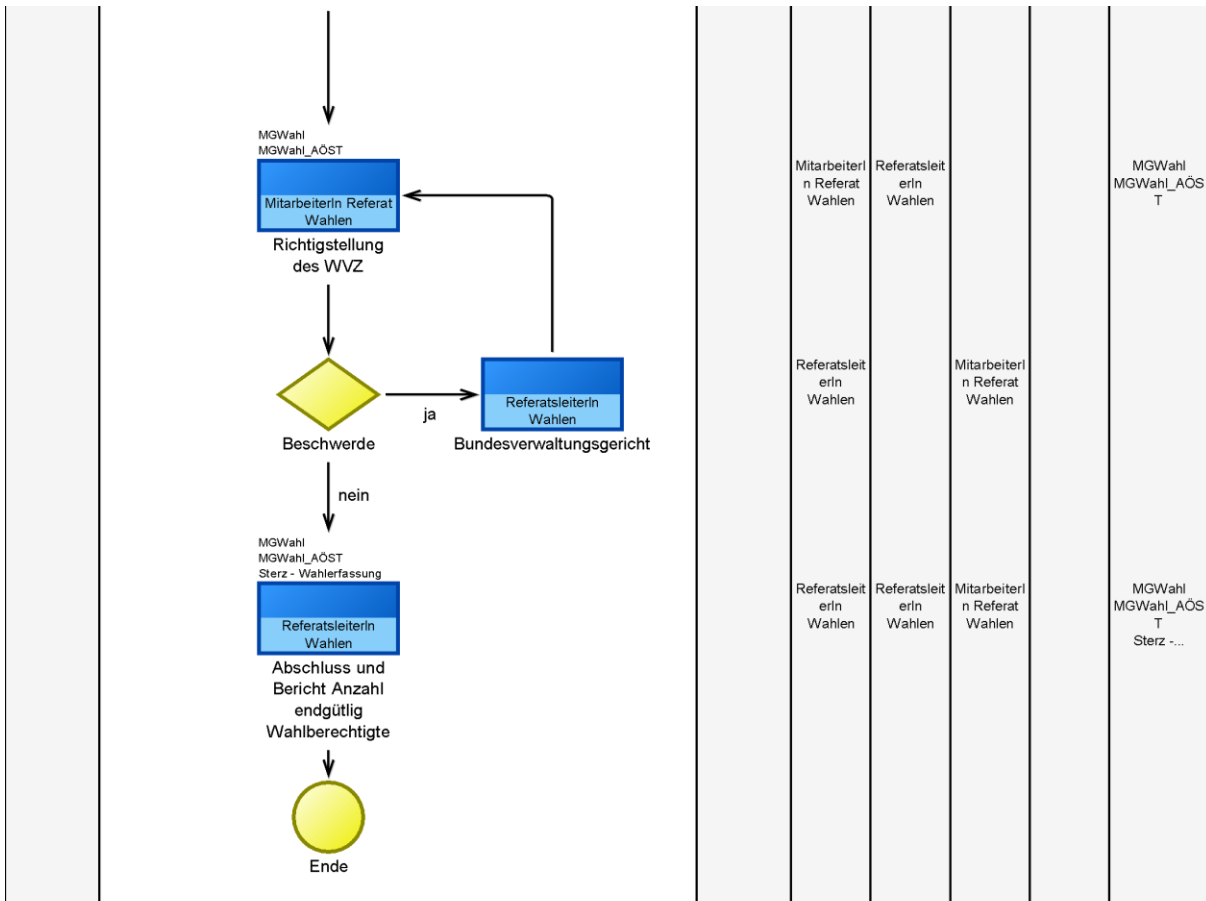
0108 Wahlvorschläge

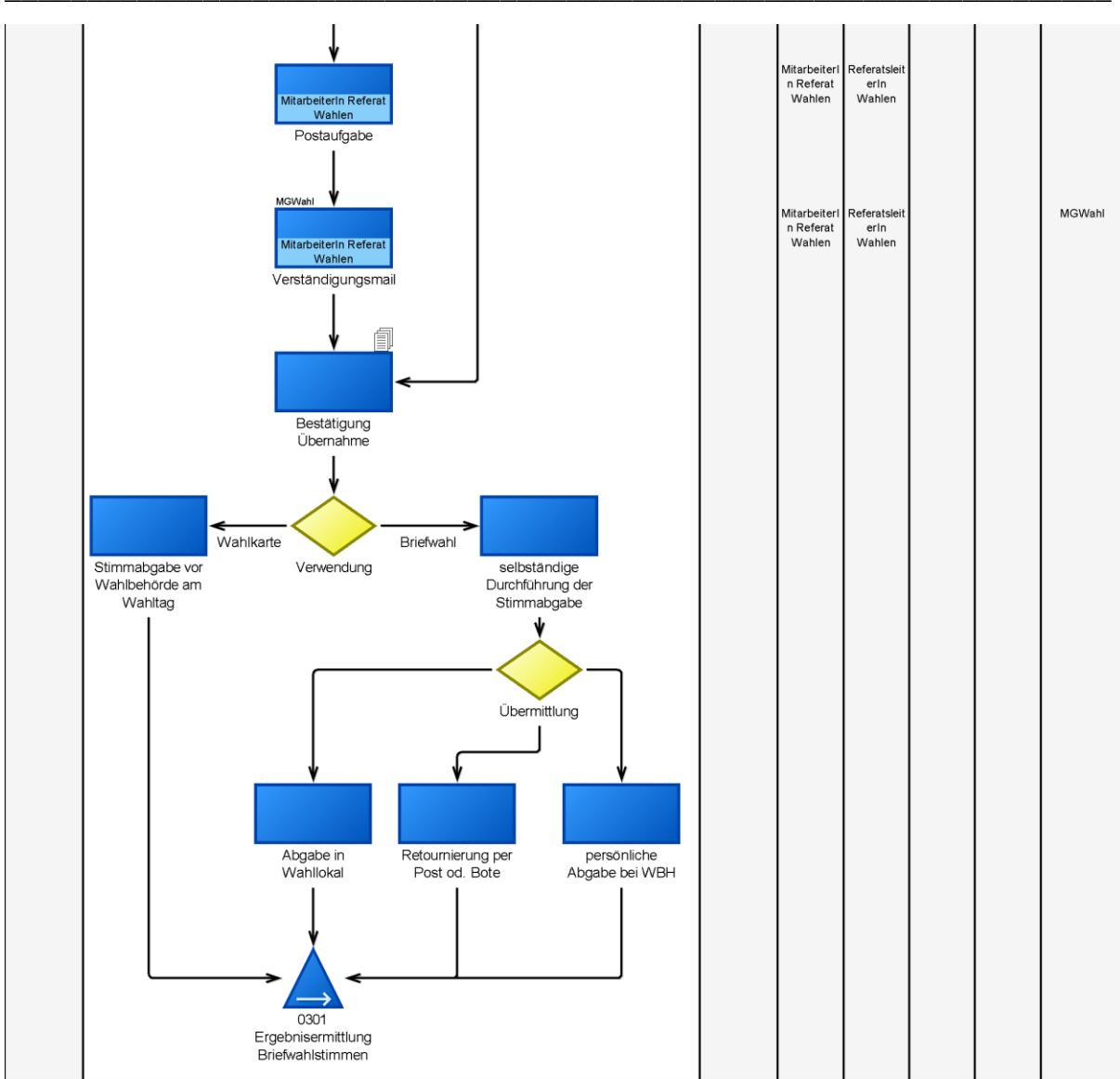




0109 Berichtigungsverfahren

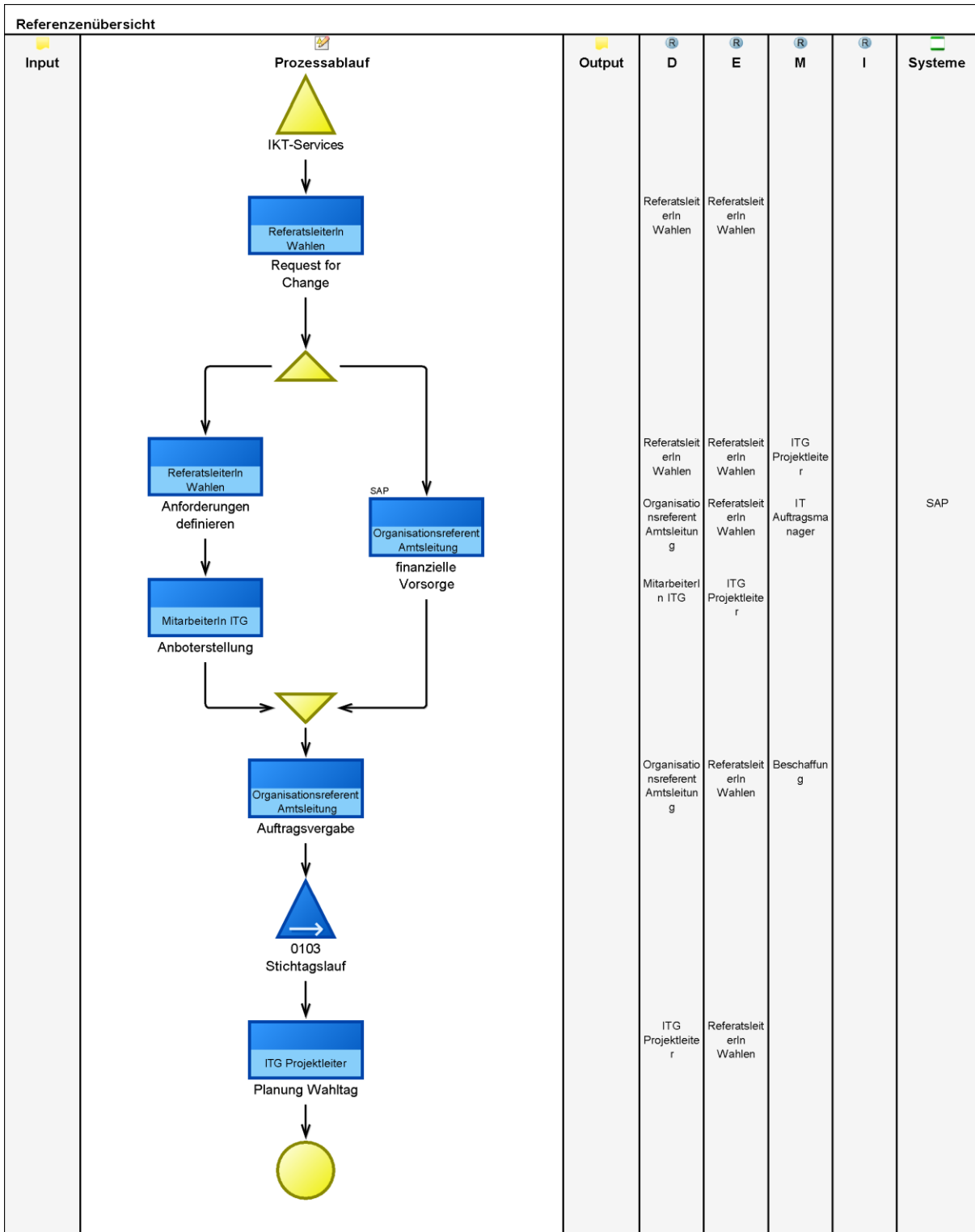
Referenzenübersicht							
Input	Prozessablauf	Output	D	E	M	I	Systeme
	<p>Berichtigungsverfahren Wahlverzeichnis</p> <p>MitarbeiterIn Referat Wahlen</p> <p>Portiere über Öffnungszeiten informieren</p> <p>MGWahl MGWahl_AOST Sterz - Wahlerfassung</p> <p>ReferatsleiterIn Wahlen</p> <p>Abschluss und Bericht Anzahl vorläufig Wahlberechtigte</p> <p>MGWahl MGWahl_AOST</p> <p>ReferatsleiterIn Wahlen</p> <p>Auflegung Wählerverzeichnis</p> <p>MitarbeiterIn Referat Wahlen</p> <p>Entgegennahme von Berichtigungsanträgen</p> <p>OTS ELAK</p> <p>MitarbeiterIn Referat Wahlen</p> <p>Digitalisieren und Protokollieren</p> <p>Streichung</p> <p>ReferatsleiterIn Wahlen</p> <p>Verständigung der zur Streichung beantragten Person</p> <p>Aufnahme</p> <p>EKIS WAMAVS</p> <p>ReferatsleiterIn Wahlen</p> <p>Entscheidung der Wahlbehörde</p>		MitarbeiterIn Referat Wahlen	ReferatsleiterIn Wahlen	MitarbeiterIn Referat Wahlen	MitarbeiterIn GBG	
			ReferatsleiterIn Wahlen	ReferatsleiterIn Wahlen	MitarbeiterIn Referat Wahlen		MGWahl MGWahl_AOST Sterz - ...
			ReferatsleiterIn Wahlen	ReferatsleiterIn Wahlen	SachbearbeiterIn Meldeweisen		MGWahl MGWahl_AOST T
			MitarbeiterIn Referat Wahlen	ReferatsleiterIn Wahlen	MitarbeiterIn Referat Wahlen		
			MitarbeiterIn Referat Wahlen	MitarbeiterIn Referat Wahlen			OTS ELAK
			ReferatsleiterIn Wahlen	ReferatsleiterIn Meldeweisen			
			ReferatsleiterIn Wahlen	ReferatsleiterIn Wahlen	MitarbeiterIn Referat Wahlen		EKIS WAMAVS





Mitarbeiterin Referat Wahlen	Referatsleiterin Wahlen			
Mitarbeiterin Referat Wahlen	Referatsleiterin Wahlen			MGWahl

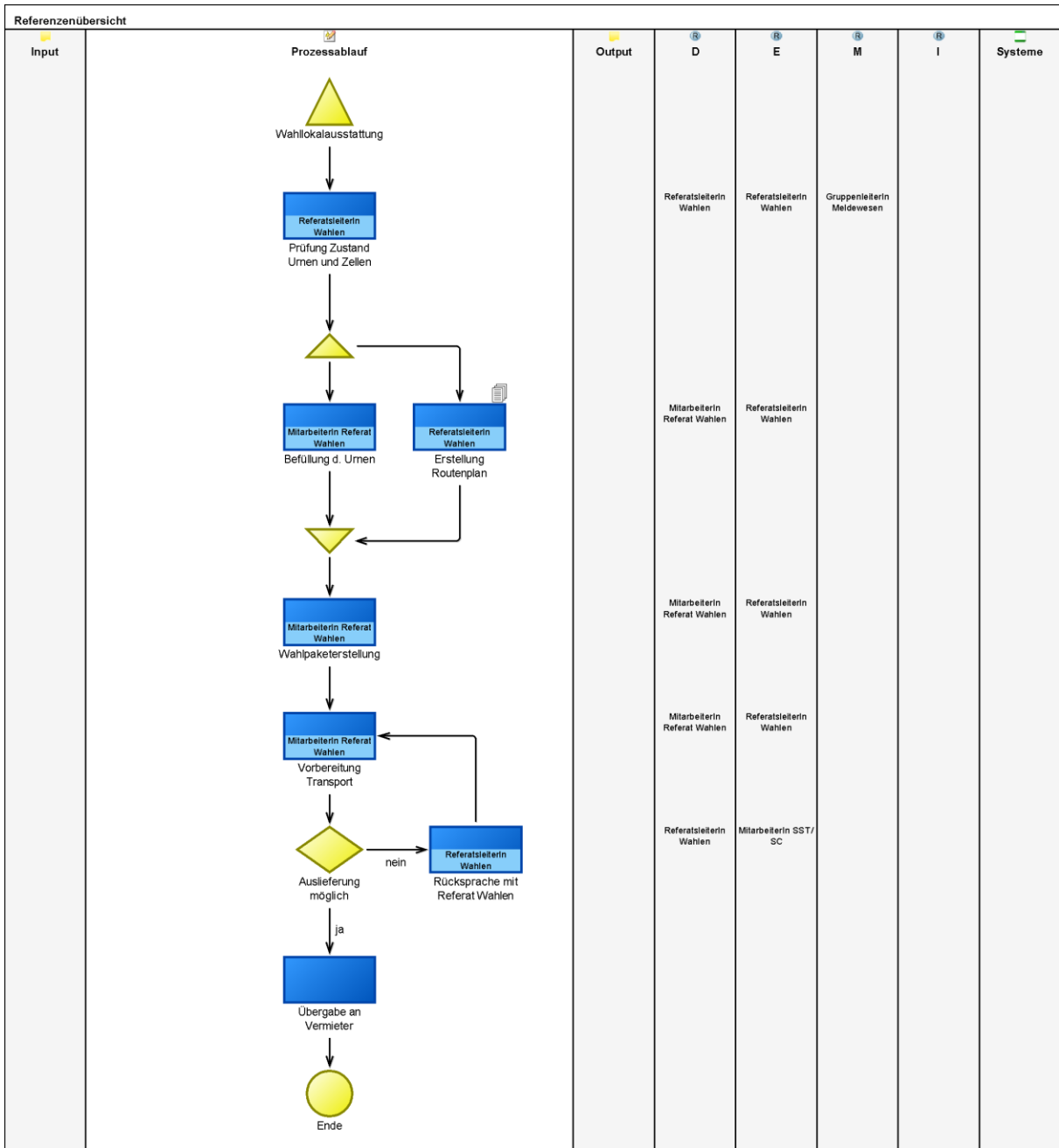
0111 IKT-Service



0112 Schulungen

Referenzenübersicht							
Input	Prozessablauf	Output	D	E	M	I	Systeme
	<pre> graph TD Start((Schulungen)) --> A[MitarbeiterIn Referat Wahlen Termine fixieren] A --> B[MitarbeiterIn Referat Wahlen Räumlichkeiten reservieren] B --> C(()) C --> D[Internetportal Stadt Graz Sharepoint SITOS E-Learning Schulungsunterlagen gestalten] C --> E[0104 Wahlleiterpool] E --> F[MGWlok Einladung zur Schulung] D --> G(()) F --> G G --> H[MitarbeiterIn Referat Wahlen Aufbau Schulungsequipment] H --> I[MitarbeiterIn Referat Wahlen Durchführung d. Schulung] I --> J[MitarbeiterIn Referat Wahlen Abbau Schulungsequipment] J --> End(()) </pre>						
			MitarbeiterIn Referat Wahlen	ReferatsleiterIn Wahlen			
			MitarbeiterIn Referat Wahlen	ReferatsleiterIn Wahlen			
							Internetportal Stadt Graz Sharepoint SITOS E-... MGWlok
			MitarbeiterIn Referat Wahlen	ReferatsleiterIn Wahlen			
			MitarbeiterIn Referat Wahlen	ReferatsleiterIn Wahlen	Bereichsleiter Organisatio nsreferen...		
			MitarbeiterIn Referat Wahlen	ReferatsleiterIn Wahlen			

0113 Wahllokausstattung



02 Wahltag

Wahltag

Der Wahl(sonn)tag



0201 Öffnen der
Wahllokale



0202
Wahlpaketausgabe



0203
Nachbesetzung_Wahlbehörden



0205 Stimmabgabe



0204 Infohotline



0206 Ermittlung
Wahlergebnis

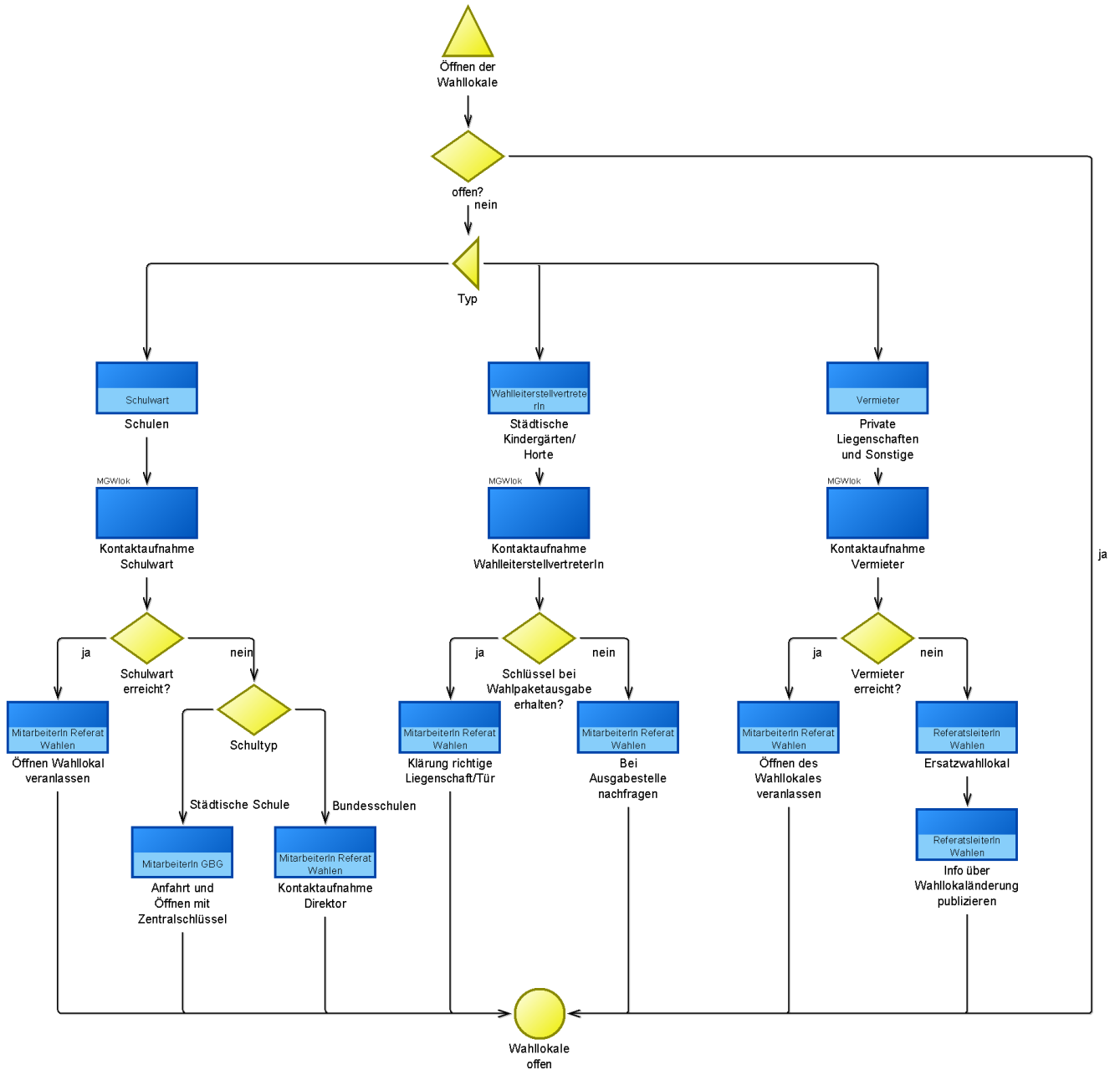


0207
Wahlpaketrücknahme

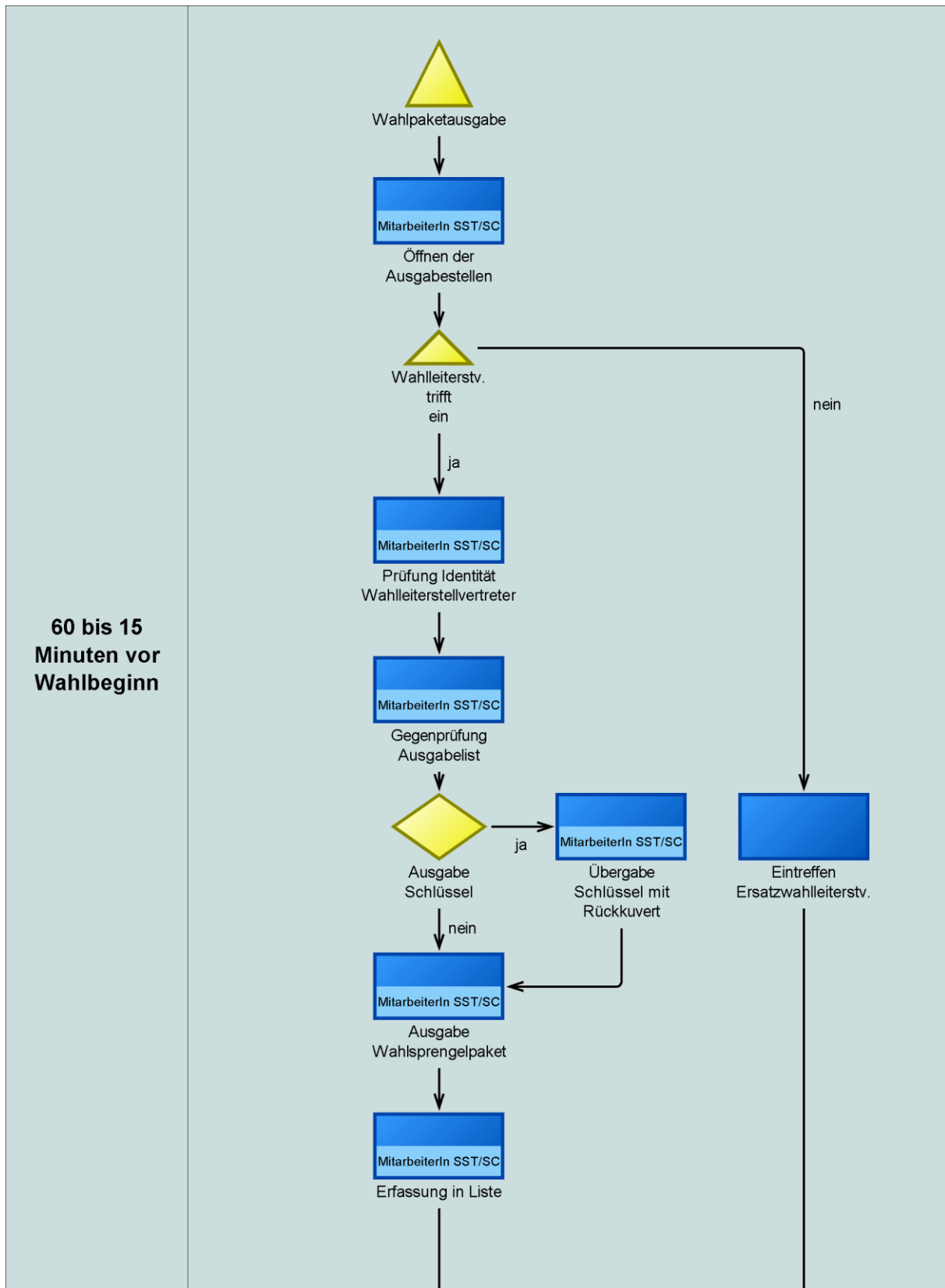


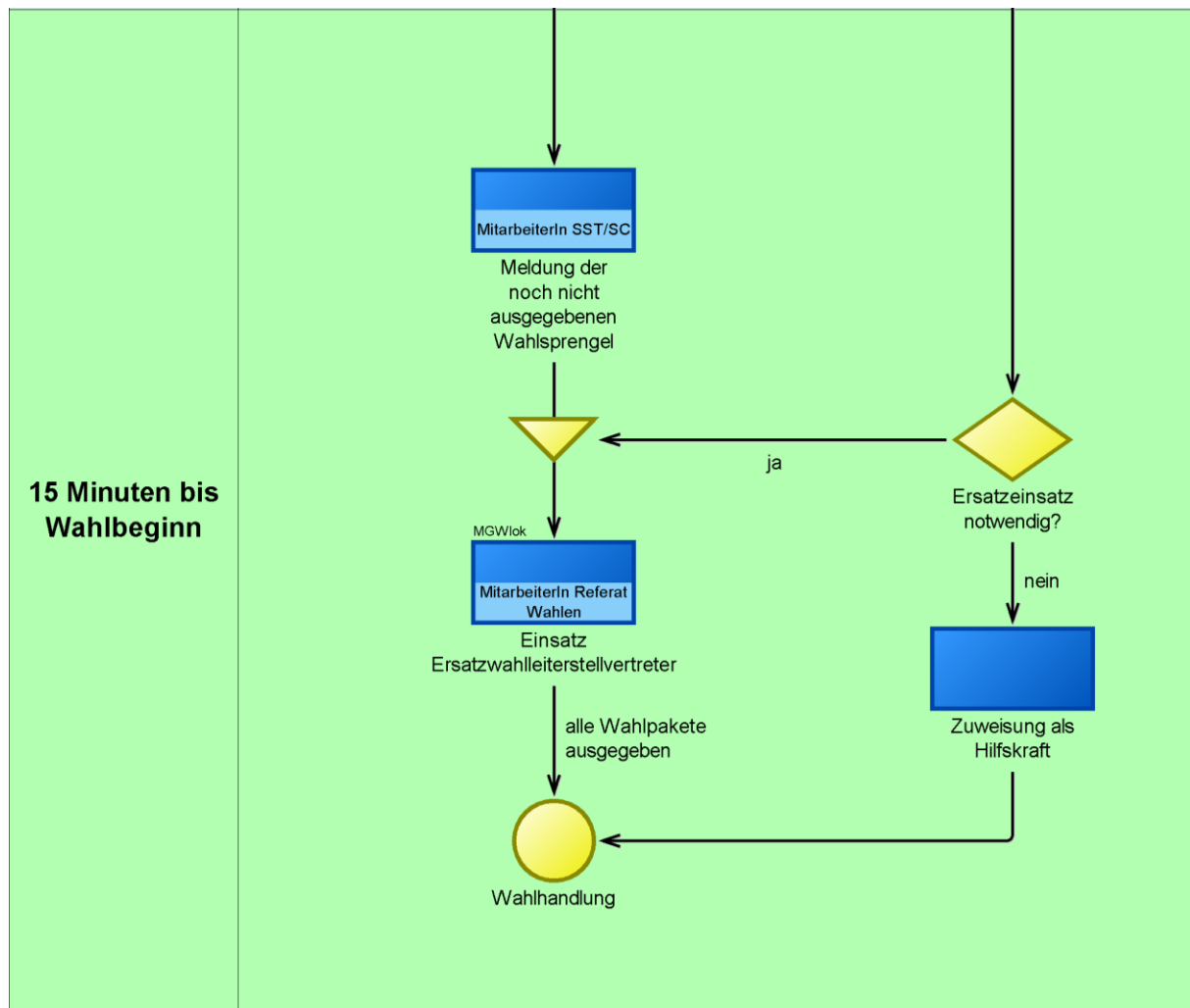
0208 Vorläufiges
Wahlergebnis

0201 Öffnen der Wahllokale

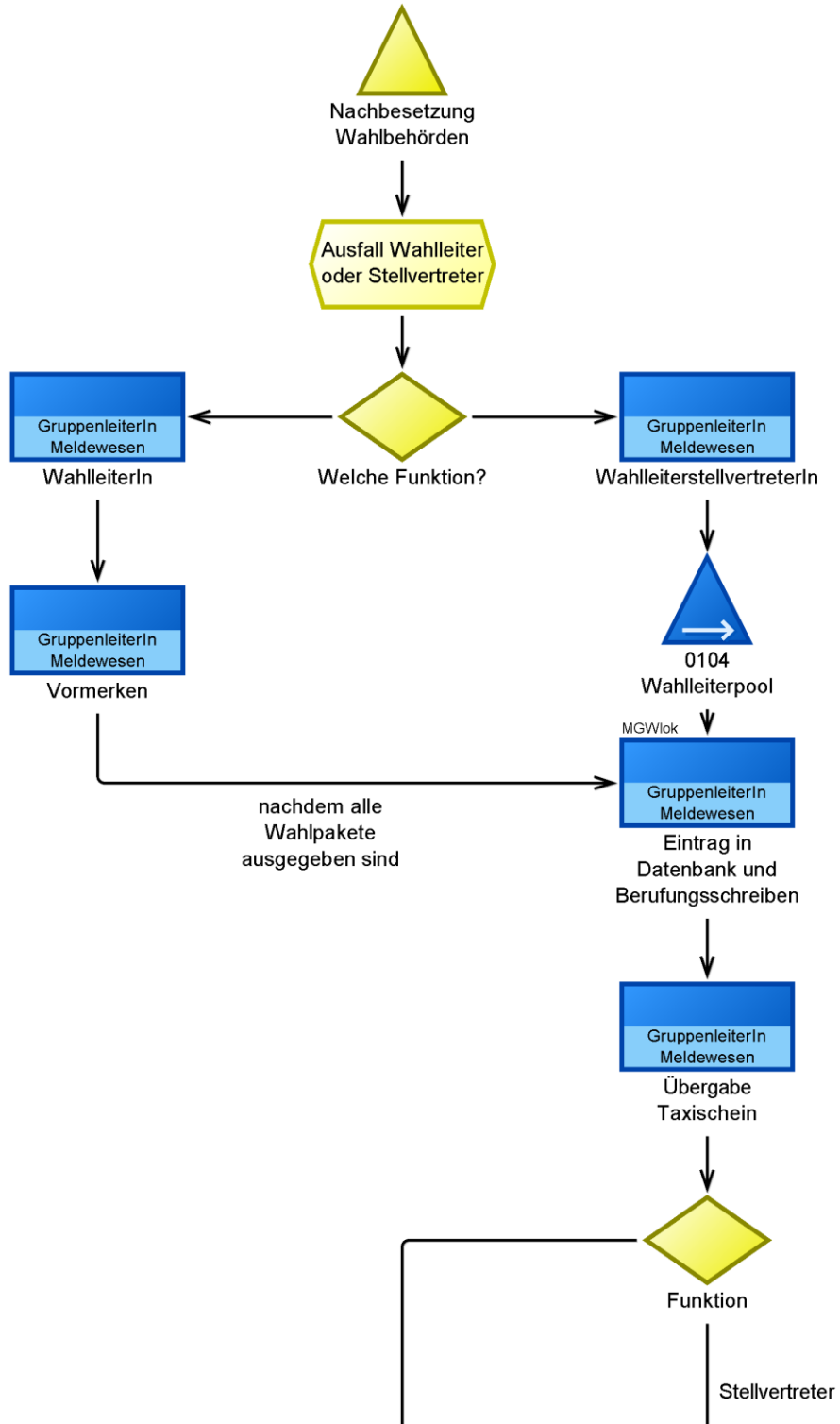


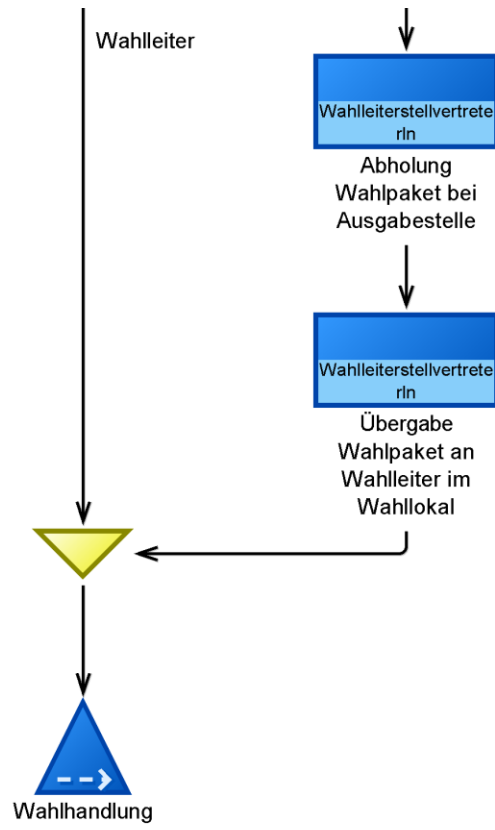
0202 Wahlpaketausgabe



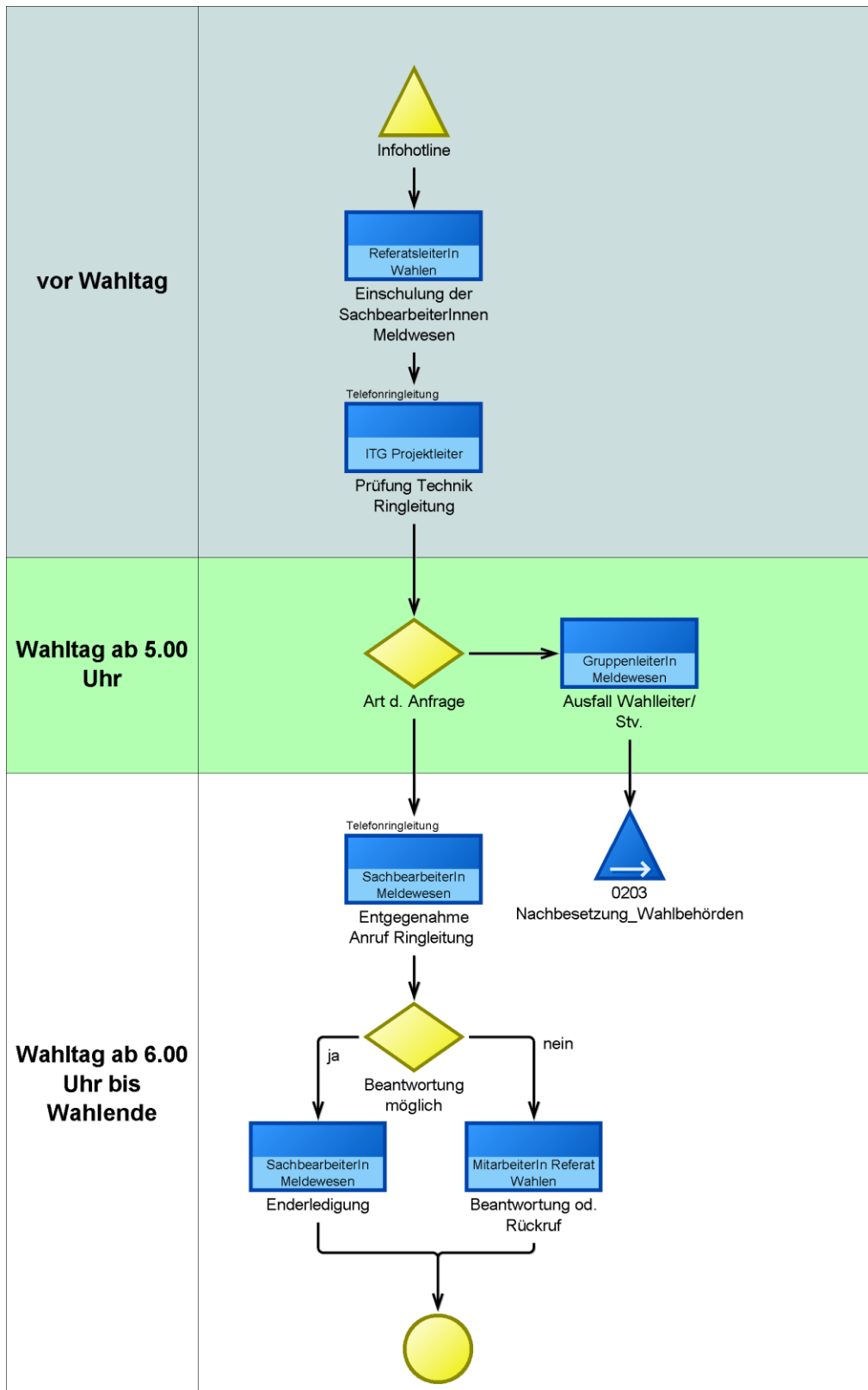


0203 Nachbesetzung Wahlbehörden

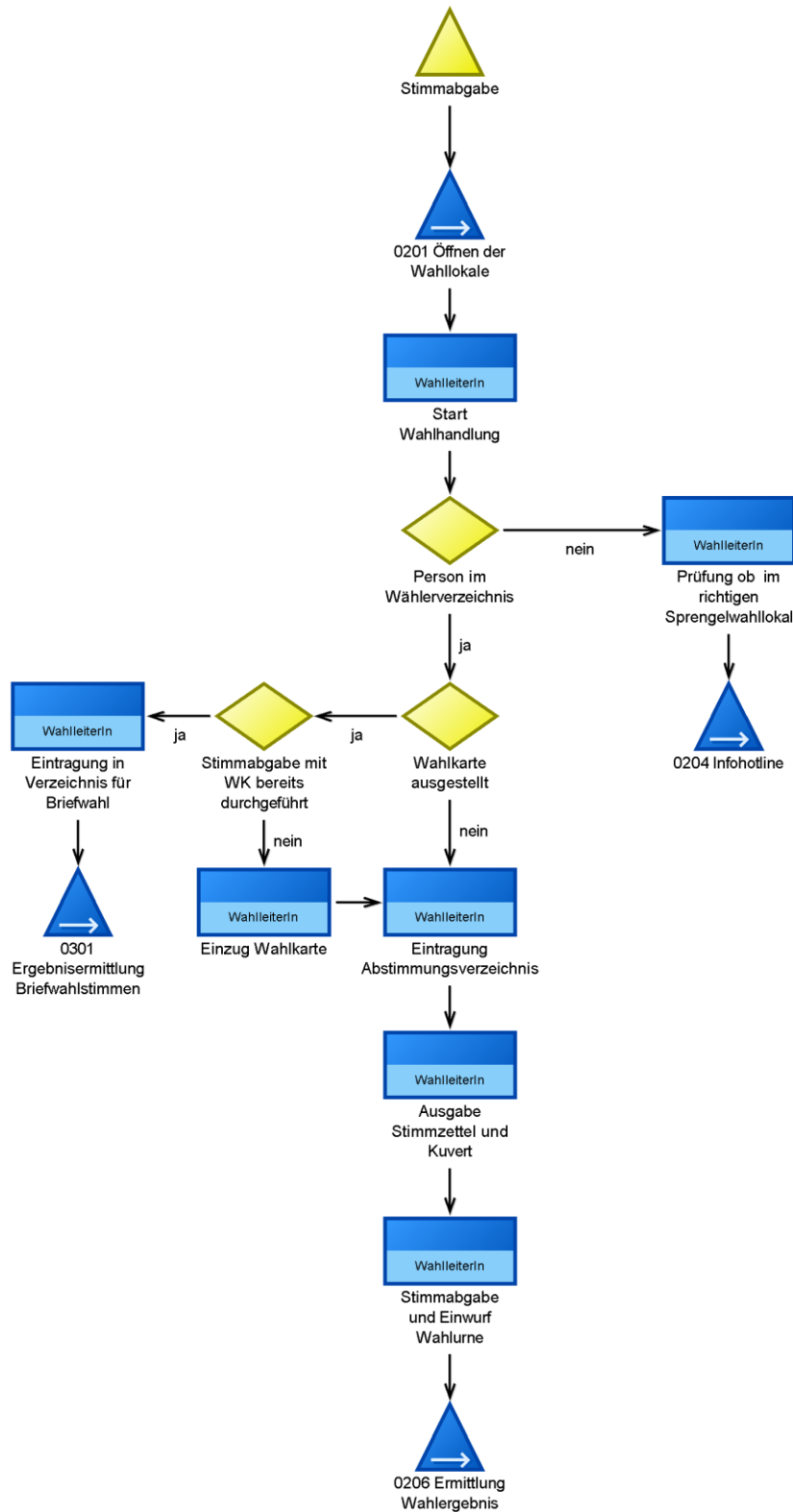




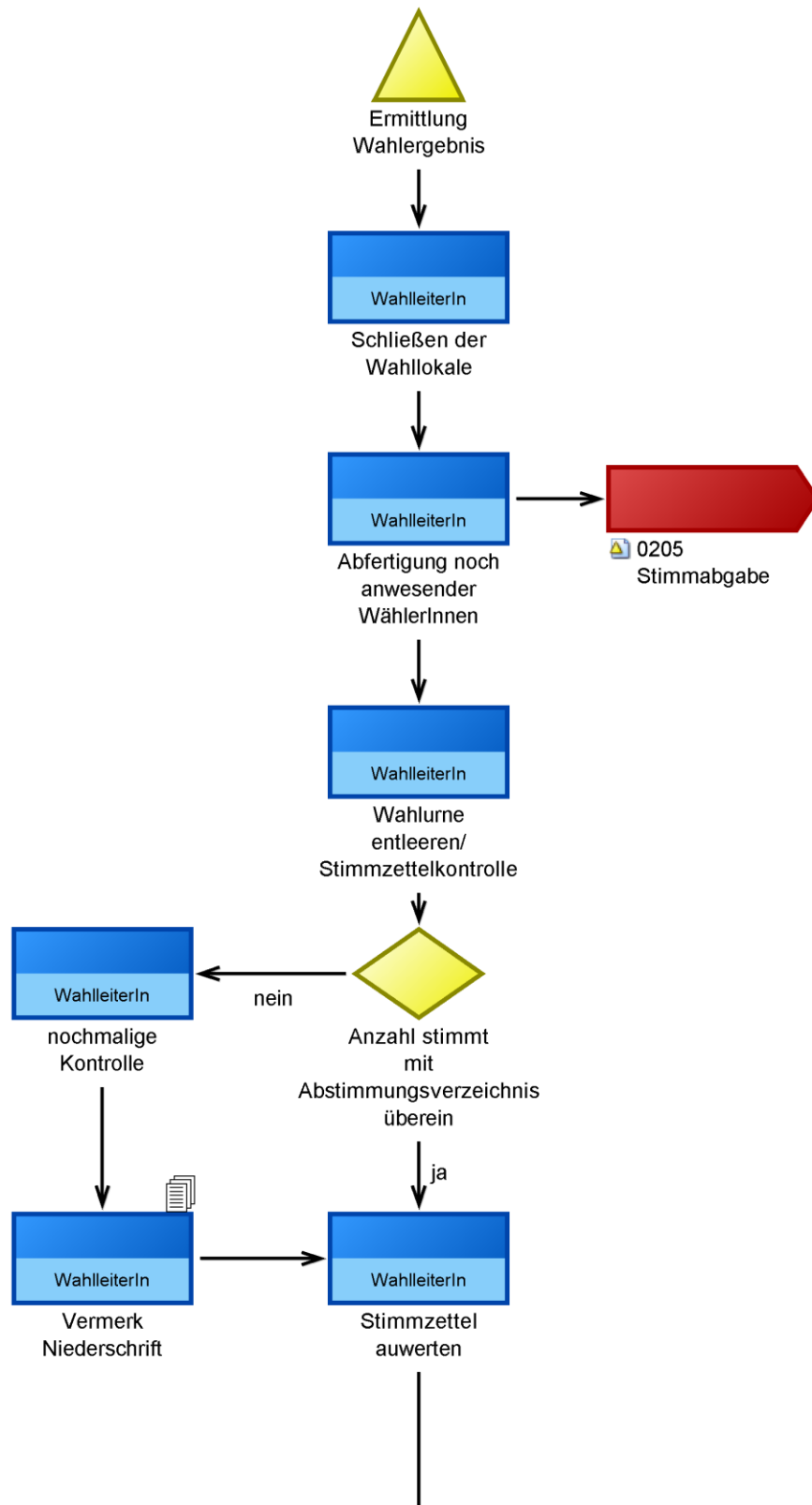
0204 Infohotline

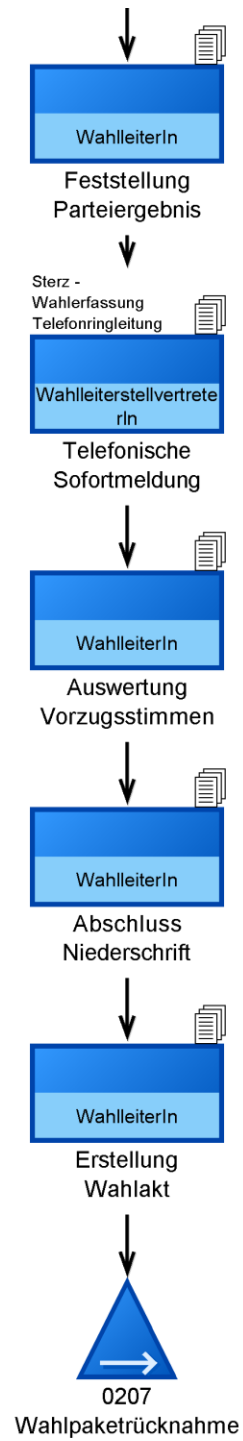


0205 Stimmabgabe

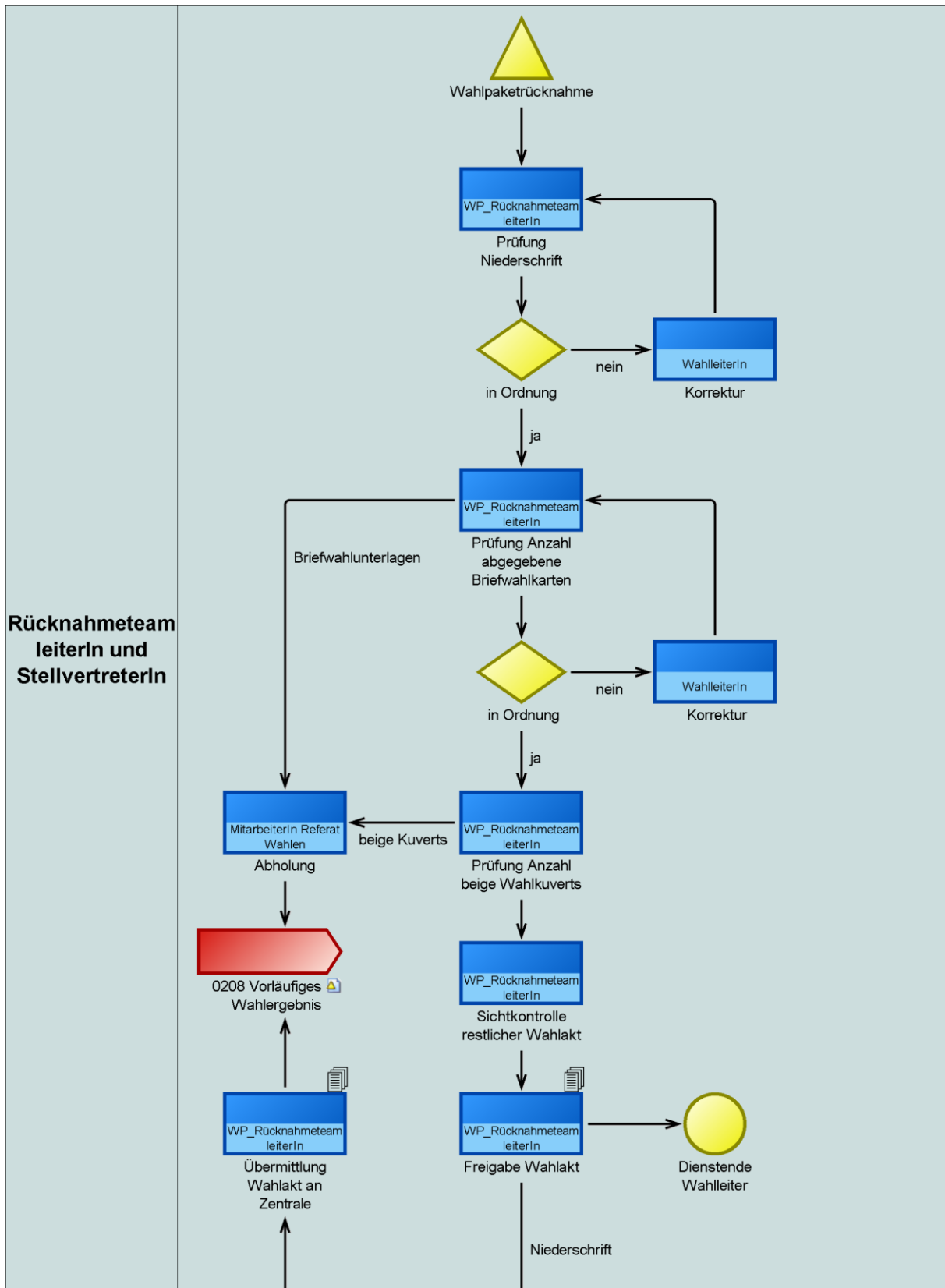


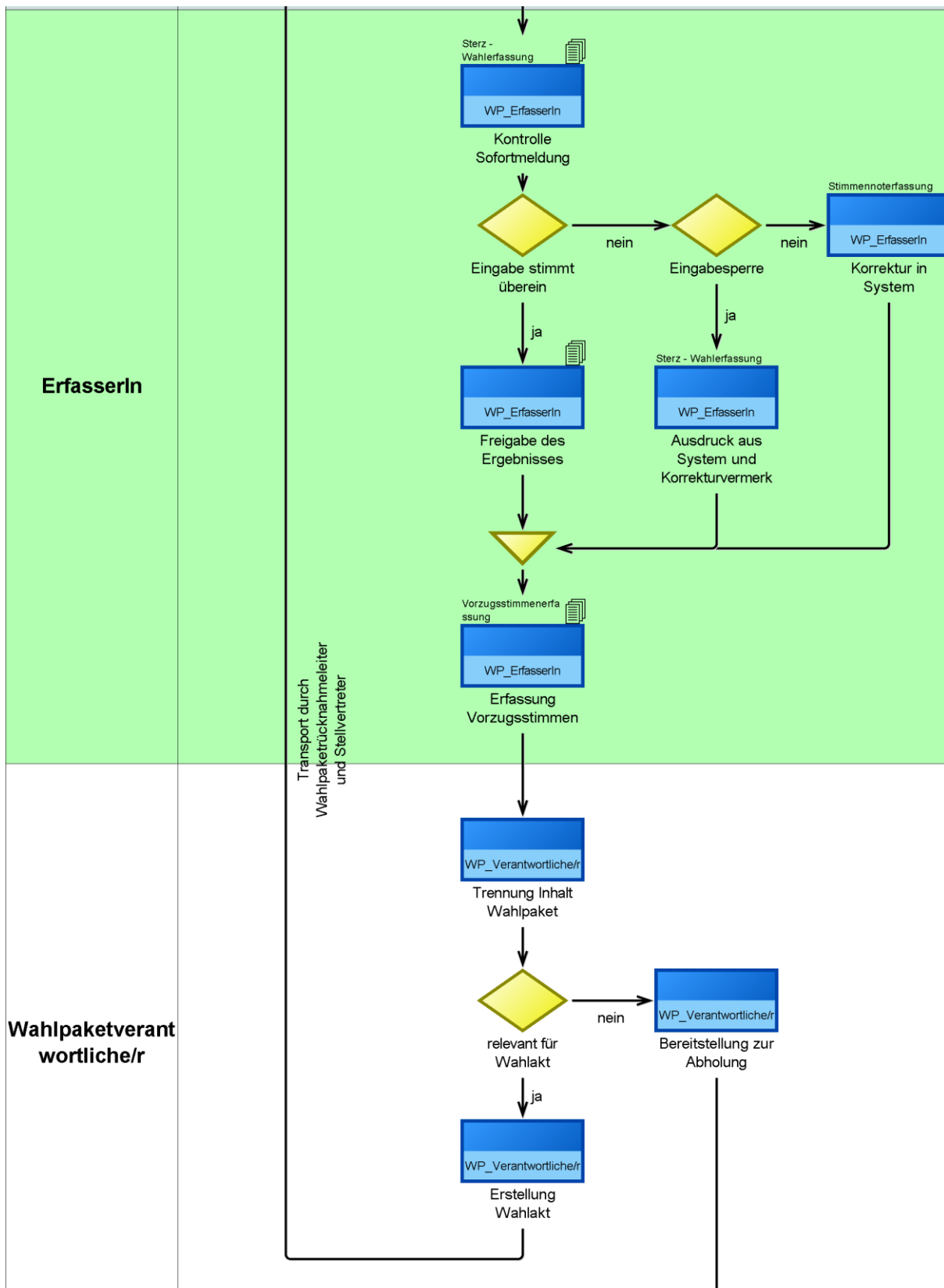
0206 Ermittlung Wahlergebnis





0207 Wahlpaketrücknahme







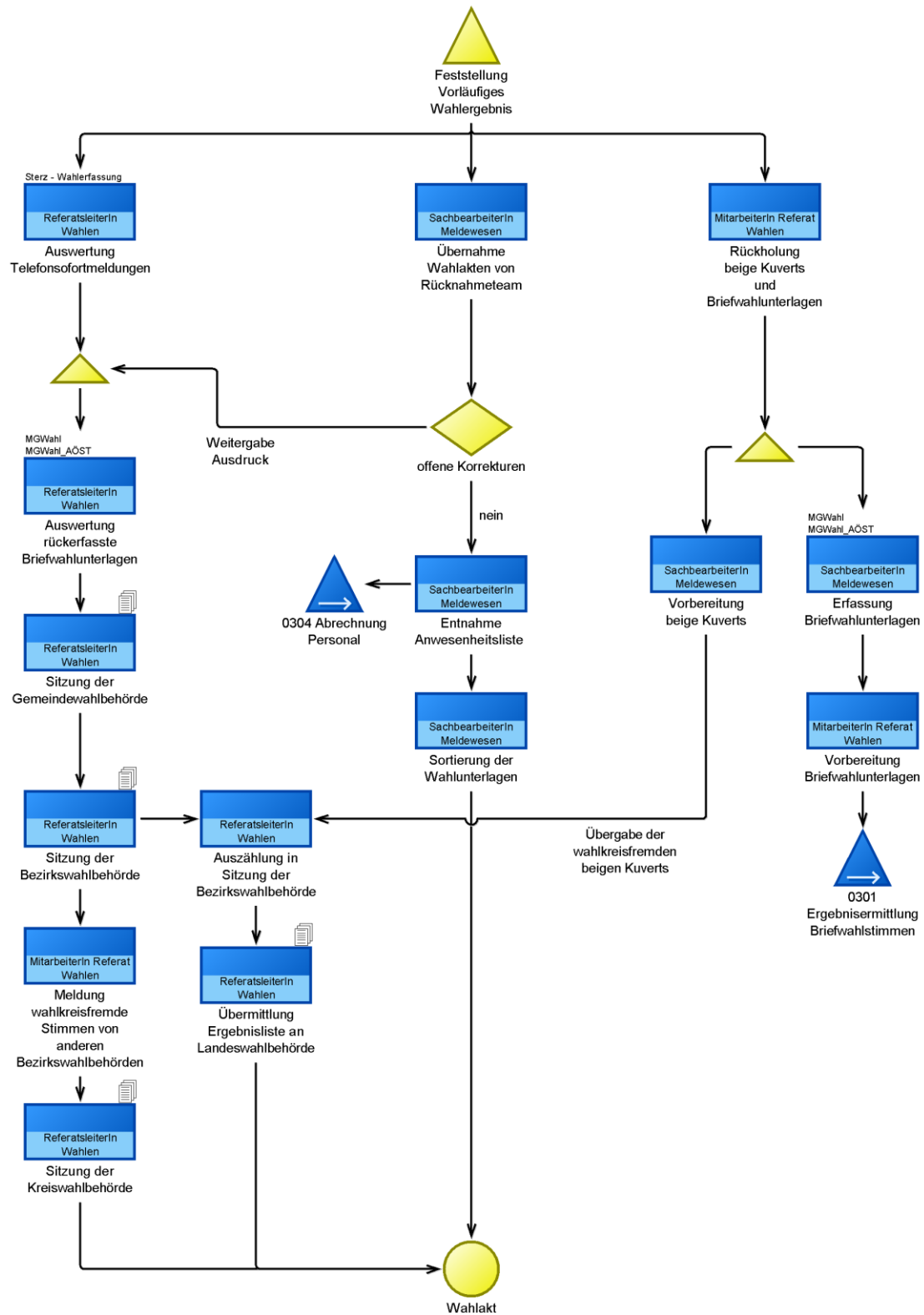
MitarbeiterIn Referat
Wahlen

Abholung durch
beauftragtes
Unternehmen



Archiv
Lager

0208 Vorläufiges Wahlergebnis



03 Wahlnachbereitung

Wahlnachbereitung

Wahlnachbereitung



0301
Ergebnisermittlung
Briefwahlstimmen



0302 Endgültiges
Wahlergebnis



0303
Wahllokalausstattung
Rücktransport

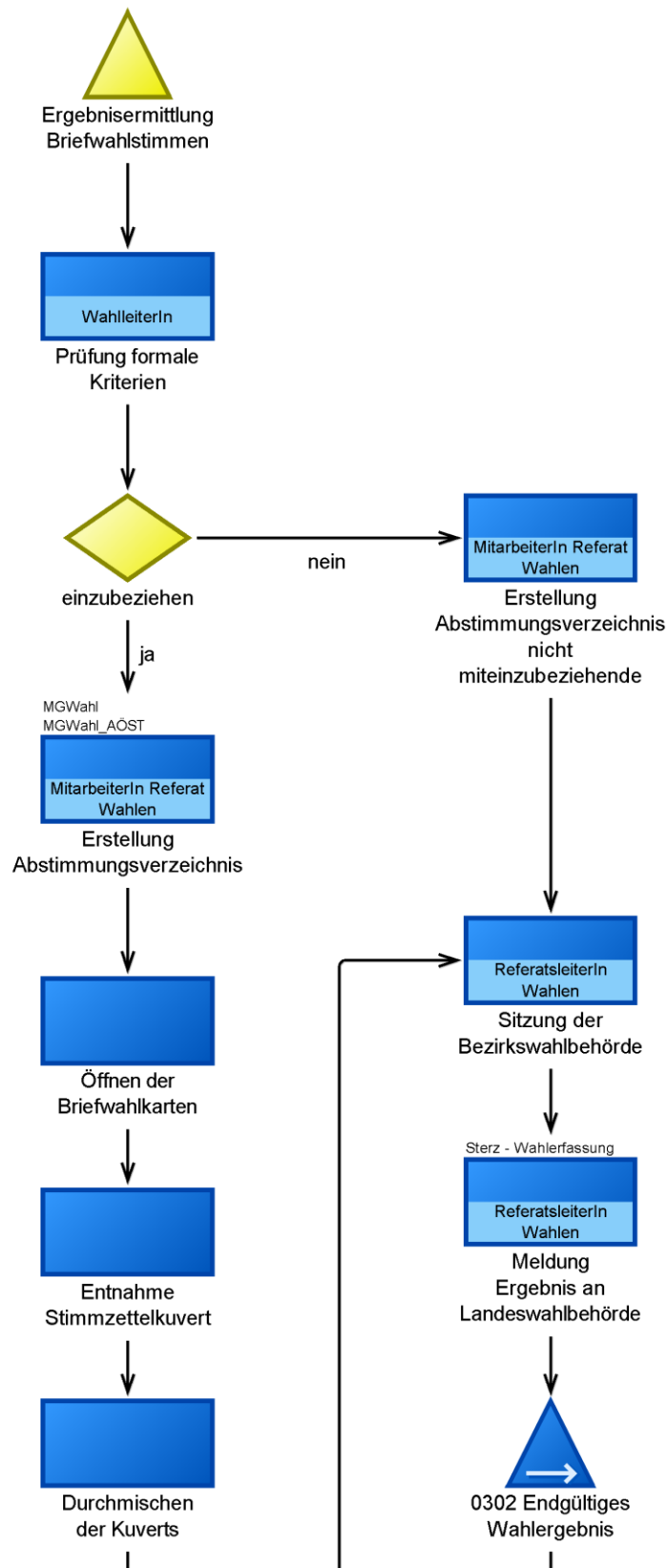


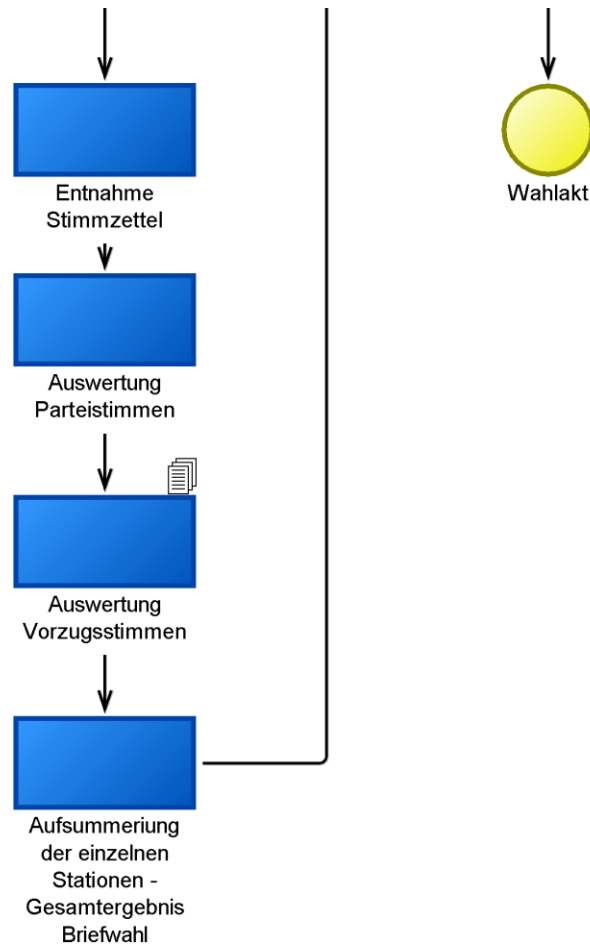
0304 Abrechnung
Personal



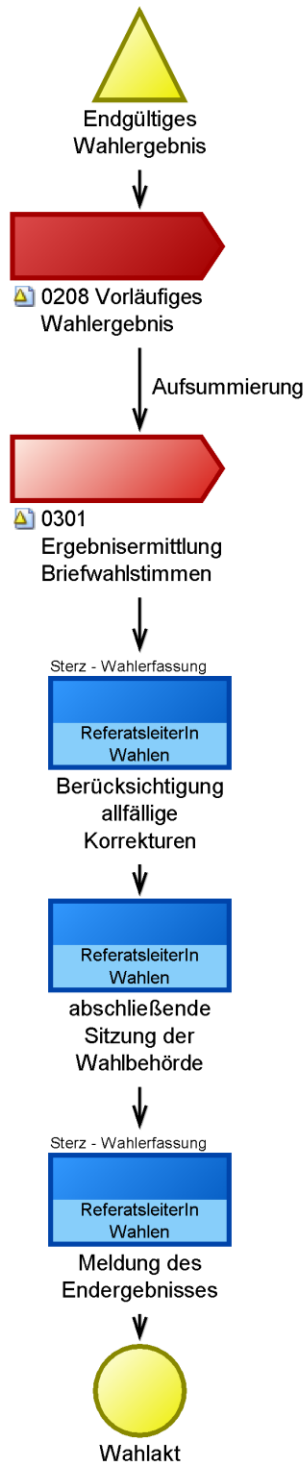
0305 MandatarInnen
verwalten (initial)
2004

0301 Ergebnisermittlung Briefwahlstimmen

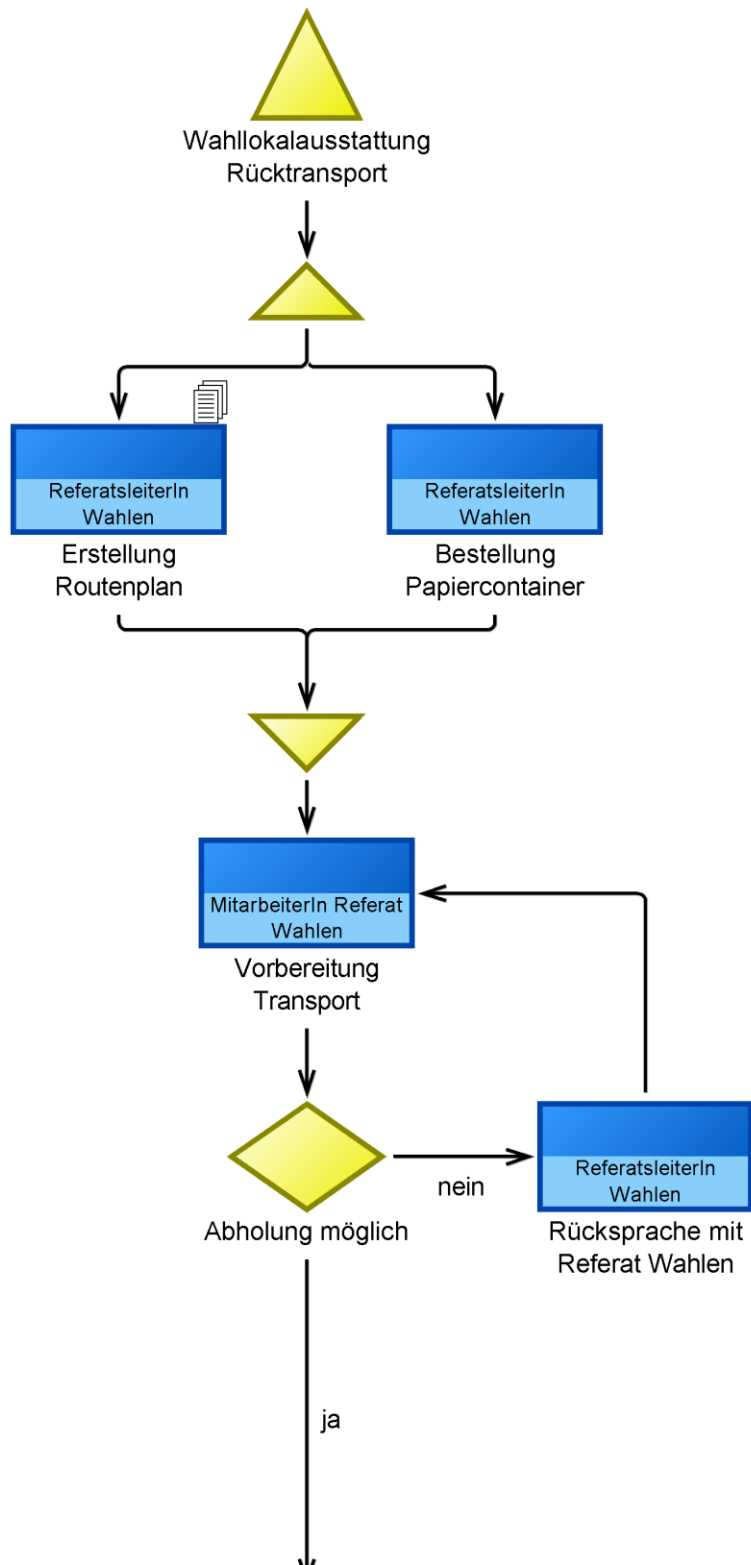


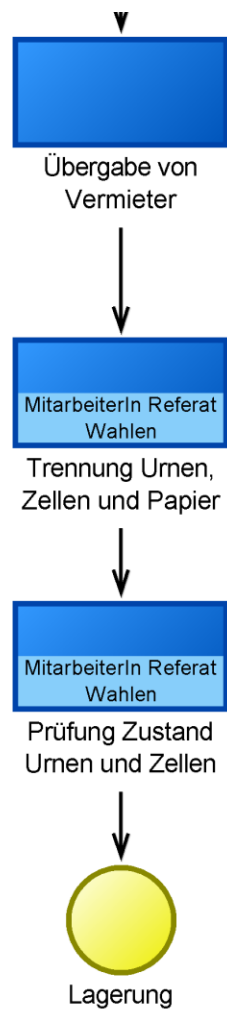


0302 Endgültiges Wahlergebnis

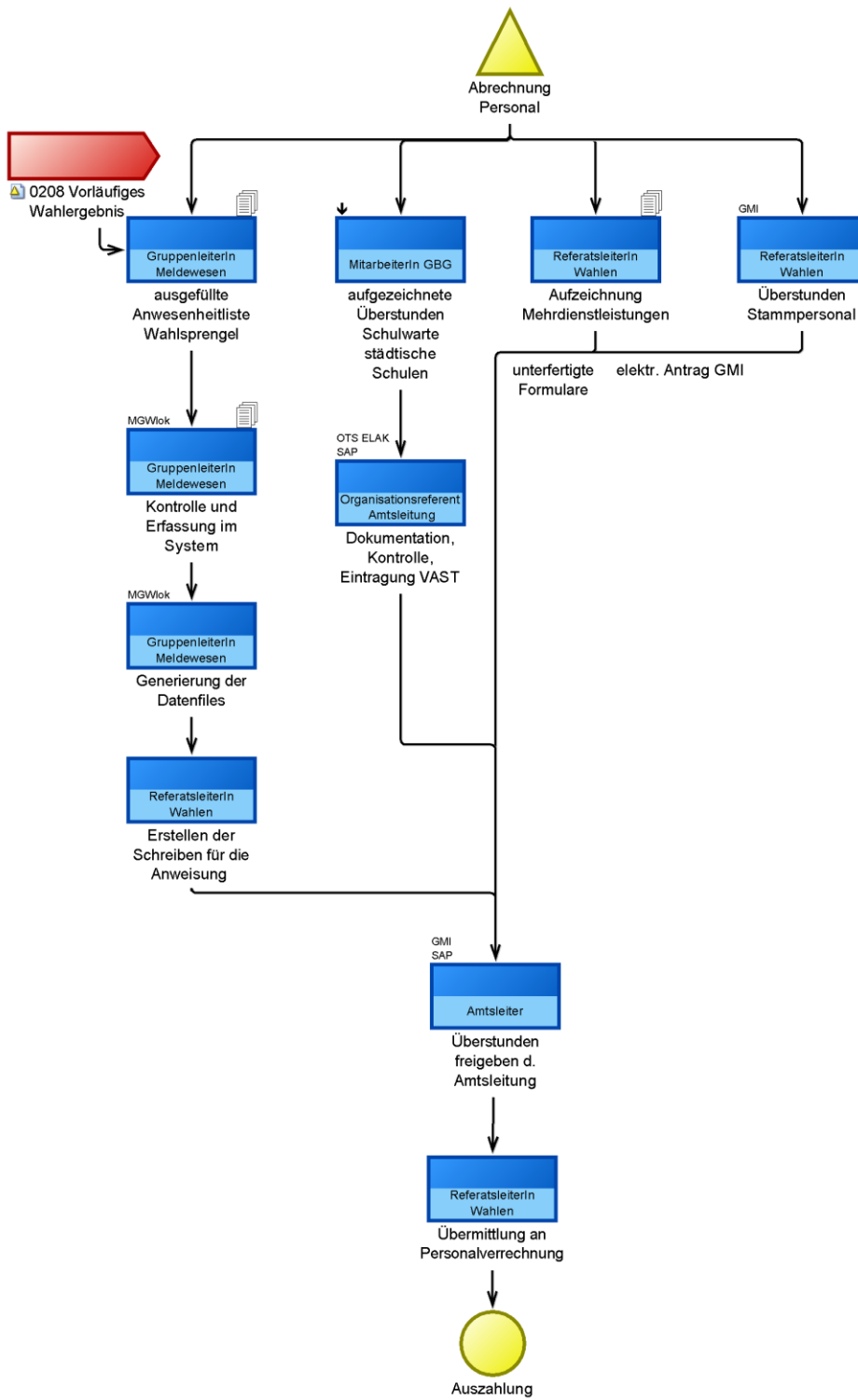


0303 Wahllokalausstattung Rücktransport



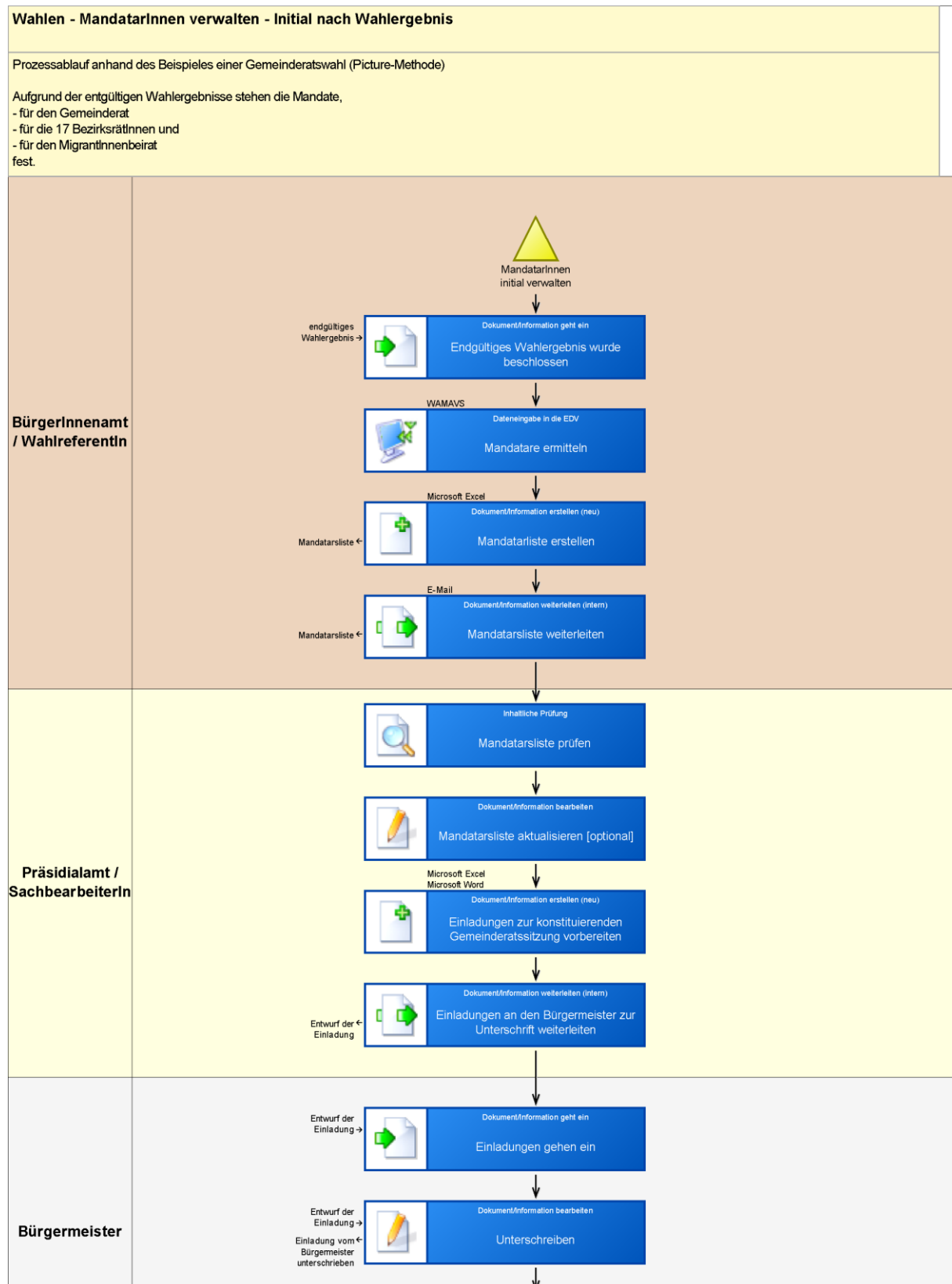


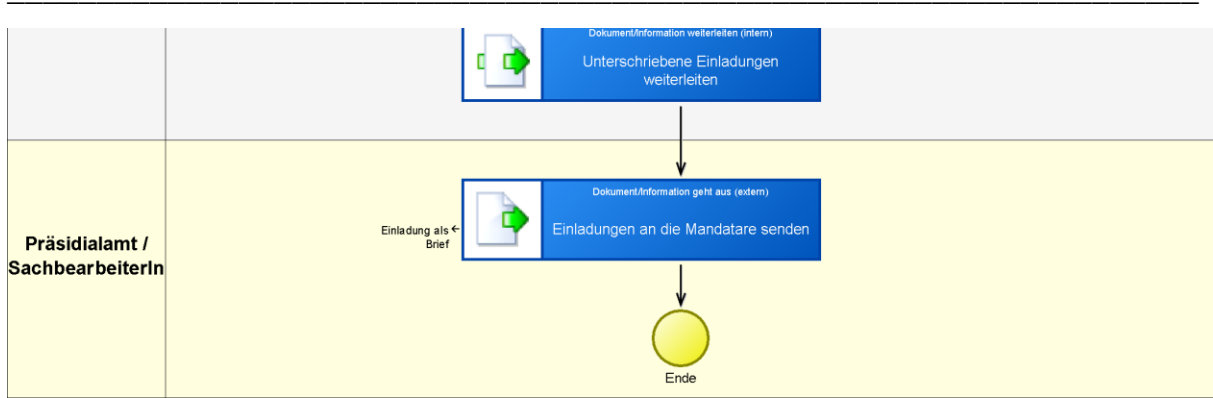
0304 Abrechnung Personal



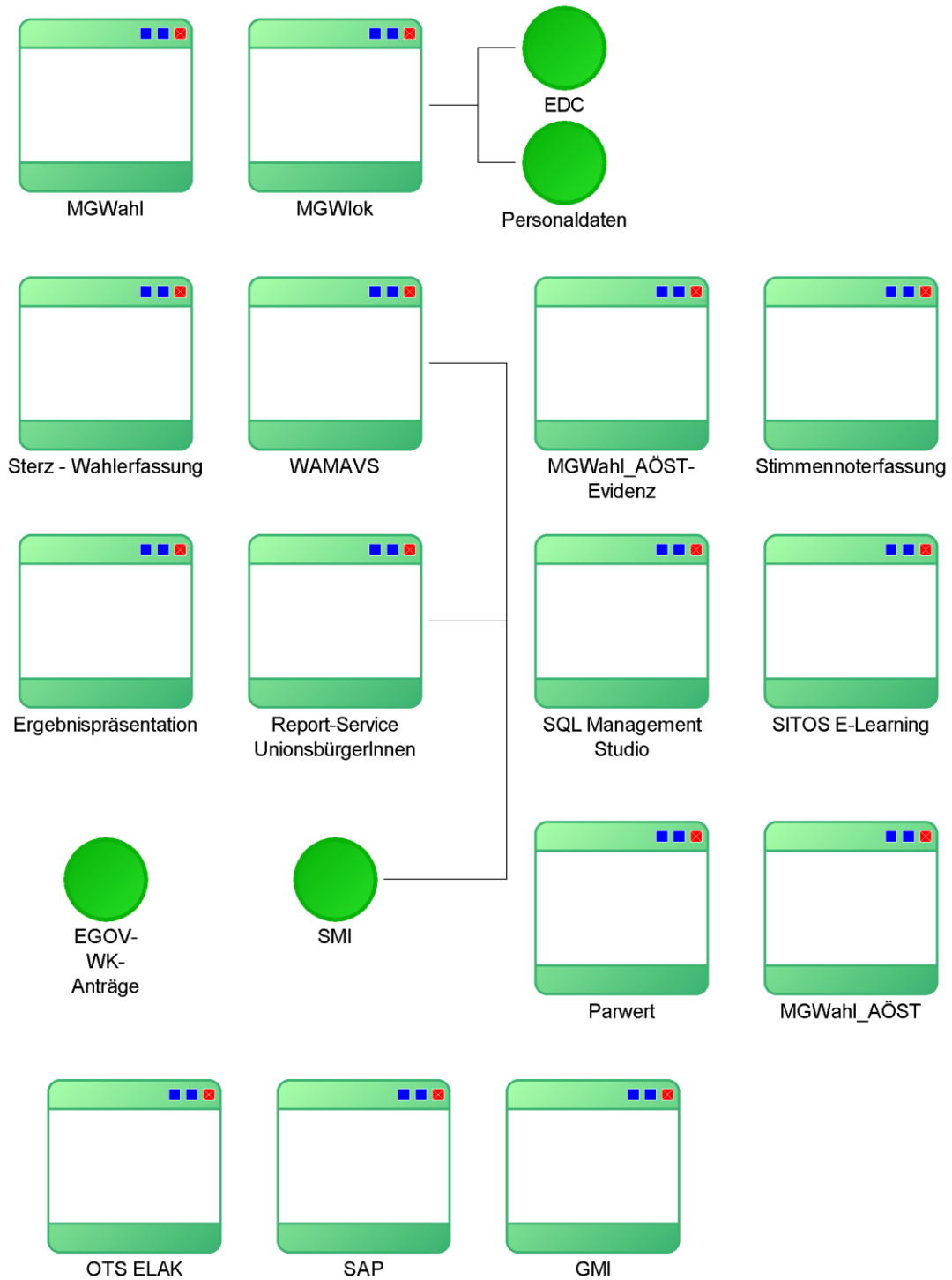
0305 MandatarInnen verwalten (initial)

Bei diesem Prozess wurde die Darstellung in der Picture-Methode von der Erhebung aus dem Jahr 2004 übernommen.





04 IT Systemmodell





Sharepoint



Geoinfosystem



Cognos



EKIS



IDR



CMS



Wahllokalsuche



ZMR

Internetportal Stadt
Graz

Vorzugsstimmenerfassung



Wahlkartendrucker



Telefonringleitung



Barcodescanner



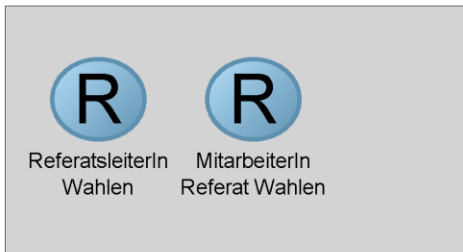
Notebooks



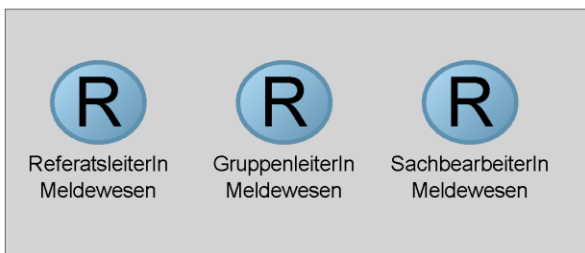
Mobiltelefone

05 Rollenmodell

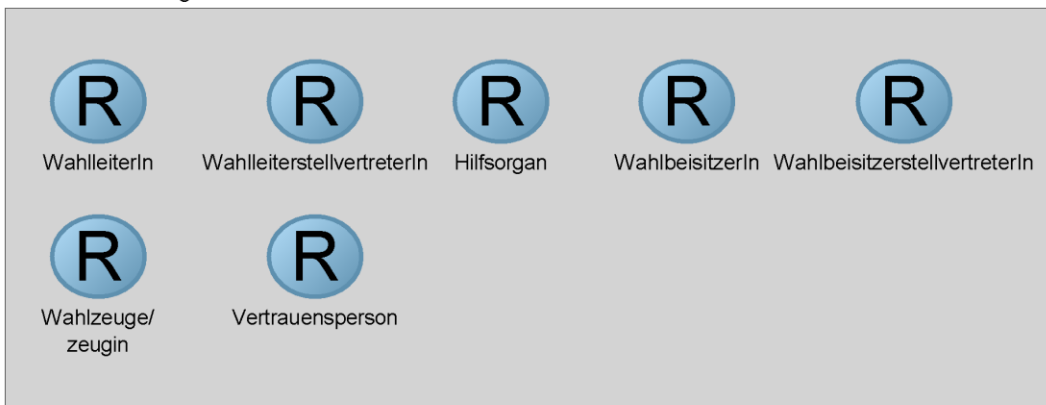
Referat Wahlen



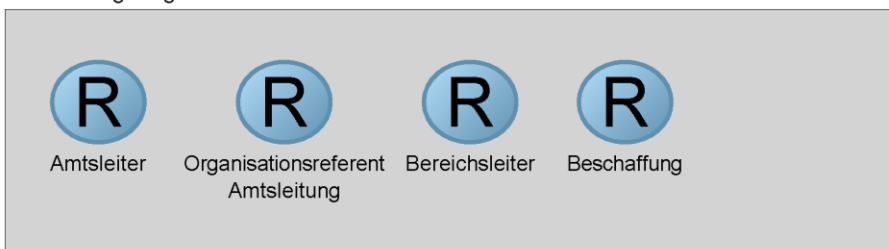
Referat Meldewesen



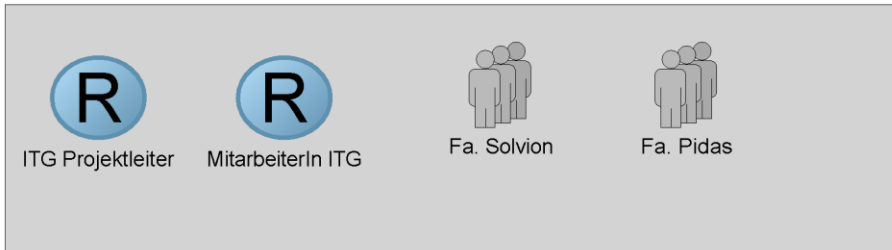
Wahlbehördenmitglieder



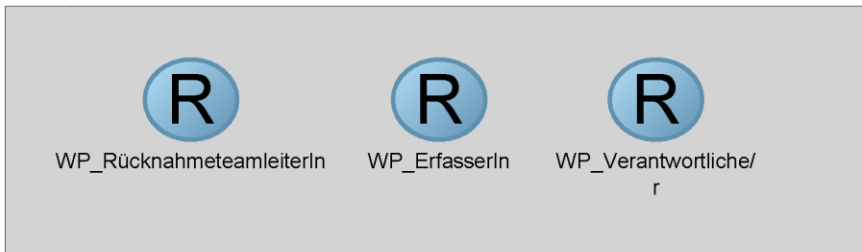
Amtsleitung BürgerInnenamt



ITG



Wahlpaketrücknahmeteam



Schulwart



Vermieter

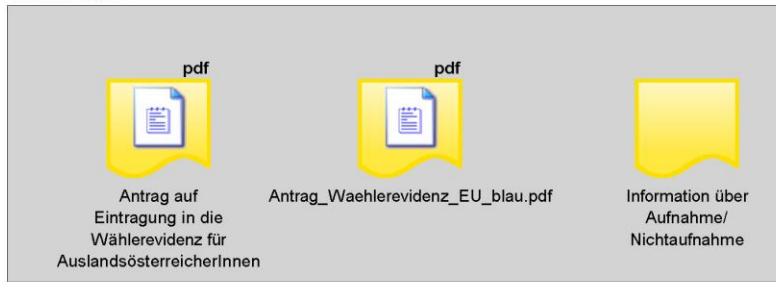


MitarbeiterIn GBG

MitarbeiterIn SST/
SCSachbearbeiterIn
ÖffentlichkeitsarbeitReferatsleiter
Druck- und
KopierstelleIT
Auftragsmanager

06 Dokumentenmodell

Wählerevidenz



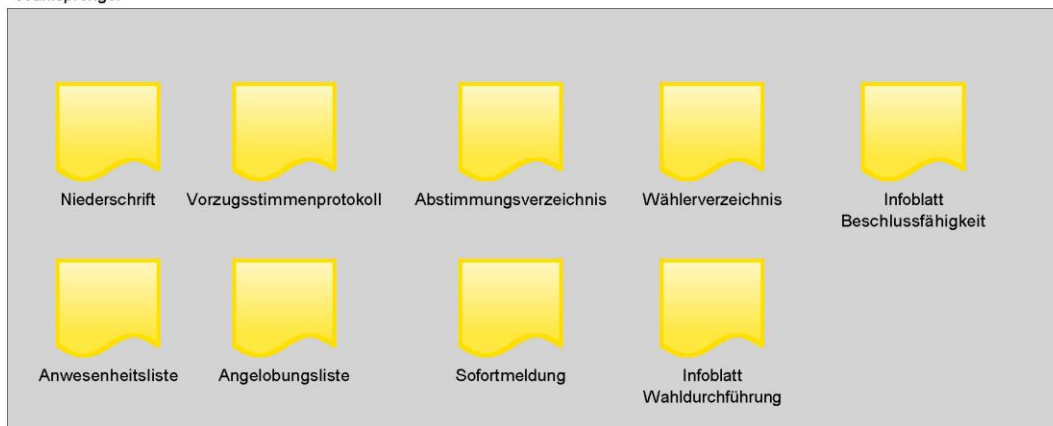
Auftragsmanagement



Kundmachungen



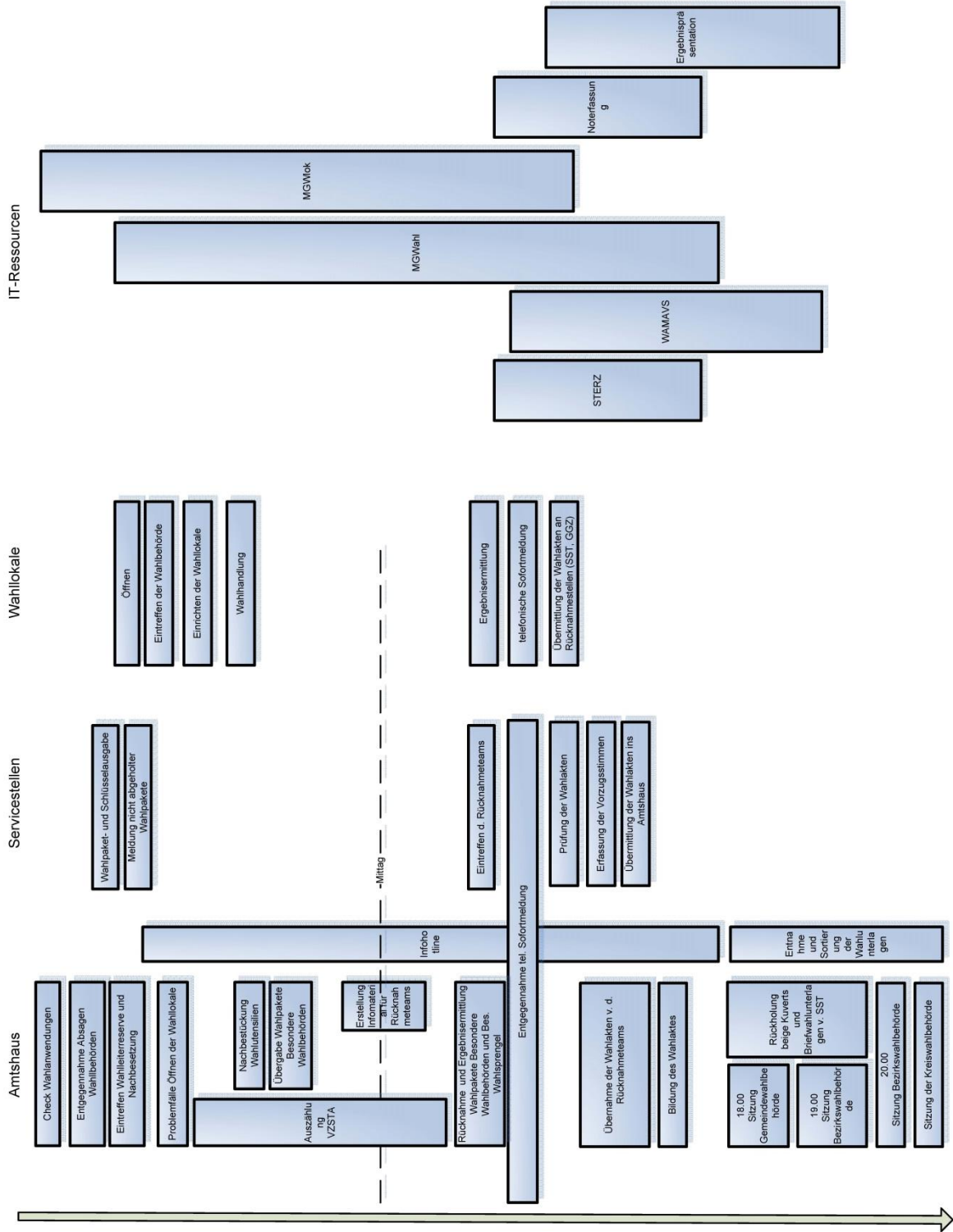
Wahlsprengel



Sonstige

				
Druckortenerhebung	Anmietungsschein Wahllokal	Aufzeichnung Mehrdienstleistungen	Einspruchsformular	Ausstellungsantrag und Bestätigung Übernahme Wahlkarte
				
Anfrage Mitarbeit Wahlbehörden	Einladung Wahlbehörden	Schulungsunterlagen Wahlbehörden	Transportliste	

Anhang B Ablauf Wahltag



Übersicht Ablauf Wahltag
Quelle: Eigendarstellung