

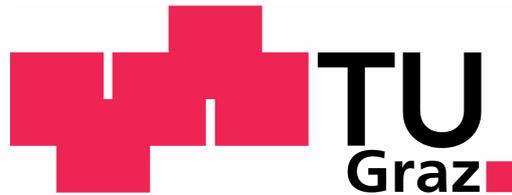
**"PROZESSOPTIMIERUNG IN DER
ABWICKLUNG VON REISEADMINISTRATION
AN DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT GRAZ"**

Masterarbeit

von

Manuela Reinisch, Bakk.rer.soc.oec.

TECHNISCHE UNIVERSITÄT GRAZ



eingereicht am

Institut für Betriebswirtschaftslehre- und Betriebssoziologie

Technische Universität Graz

O.Univ. Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Graz, im Mai 2010

Deutsche Fassung:
Beschluss der Curricula-Kommission für Bachelor-, Master- und Diplomstudien vom 10.11.2008
Genehmigung des Senates am 1.12.2008

EIDESSTÄTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am

.....

(Unterschrift)

Englische Fassung:

STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

.....

date

.....

(signature)

Für Renate & Christina.

Meinen lieben Arbeitskolleginnen am Institut für Maschinelles Sehen und Darstellen.

Zusammenfassung

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, einen Soll-Prozessablauf mit allen Komponenten für die Reiseadministration an der TU Graz zu entwickeln, um die Problemfelder im derzeitigen Ablauf, welche im Vorfeld im Rahmen einer Ist-Analyse ermittelt wurden, einerseits abzuschwächen bzw. andererseits vollständig zu eliminieren. In den anfänglichen Abschnitten werden sämtliche Aspekte über die Planungsarbeiten im Rahmen der Workshops sowie die Schaffung der klaren Strukturen in der Projektgestaltung festgehalten. Den Hauptteil im Verlauf der Masterarbeit bildet der Abschnitt zur effektiven Soll-Prozessentwicklung mit den entstandenen Ergebnissen. Sämtliche Diskussionspunkte über das Zustandekommen der Ergebnisse werden detailliert ausgeführt. Im Endeffekt wird noch ein zusammenfassender Überblick über die erreichten Ziele vermittelt sowie ein Ausblick über weiterführende Arbeiten im Zuge dieses Projektes gegeben.

Keywords: Soll-Prozess, Veränderungsprozess, Media Wiki, Workshop, Gruppe, Dienstreise, Eigeninitiierte Reise, Reisekostenzuschuss, Kreditkarte, Bonusmeilen

Abstract

A few months ago an analysis of the present status of the travel administration at Graz University of Technology was performed. In this analysis a lot of problem areas were found. The goal of this master thesis is to develop a new ideal process to either mitigate or completely eliminate these problem areas. In the initial chapters an overview about aspects of planning works in context of the workshops will be given. Also the aspects of building clear structures in the project design will be mentioned. The main chapter of the master thesis is about the development of the ideal process with all its results. All points of discussions regarding the results are explained in detail. Finally a summary of the achievements will be given and some points of future prospects of this work will be illustrated.

Keywords: ideal process, change management, media wiki, workshop, group, business trip, trip on one's own initiative, travel allowance, credit card, bonus miles

Danksagung

Mein Dank gilt zunächst Vizerektor Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Ulrich Bauer, der mir die Möglichkeit gab, mich mit dieser Thematik beschäftigen zu können und das Projekt in dessen gesamten bisherigen Laufzeit immer unterstützte.

Ein weiterer großer Dank gilt meinem Betreuer auf Firmenebene Dipl.-Ing. Dr. Andreas Drumel. Mit ihm gemeinsam dieses Projekt abwickeln zu dürfen, lässt sich mit einem „Danke“ nicht ausdrücken. Die Art mit ihm zu arbeiten, menschlich sowie fachlich, seine laufende Unterstützung sowie die Einblicke, die ohne ihn nicht möglich gewesen wären, gehen weit über ein Danke hinaus und lassen mich immer mit viel Freude an meine Zeit als Diplomandin zurückdenken.

Meinen Betreuern auf wissenschaftlicher Ebene Dipl.-Ing. Paul Pflieger und Dipl.-Ing. Andreas Flanschger sage ich an dieser Stelle Danke für die tolle Betreuung in den letzten 1,5 Jahren. Danke für den Freiraum, den ich für meine Arbeiten von euch erhalten habe und dass ihr mit eurer Unterstützung immer hinter mir gestanden seid.

Der gesamten Workshop-Gruppe mit allen Abteilungen und mitwirkenden Personen an der TU Graz sowie der Infora Consulting Group vertreten durch Herrn Mag. Hubert Dolleschall möchte ich ein ganz großes Dankeschön aussprechen. Ohne das motivierte Arbeiten und Engagement dieser Workshop-Gruppe hätten die Ergebnisse dieser Projektarbeit nicht entstehen können. Auch allen mitwirkenden Personen an den für diese Arbeit befragten Universitäten sowie Firmen ein herzliches Dankeschön für die Bereitschaft, die TU Graz in ihrem Tun und Vorhaben zu unterstützen.

Meinen Arbeitskolleginnen am Institut für Maschinelles Sehen und Darstellen, Frau Renate Hönel sowie Frau Christina Fuchs möchte ich von ganzem Herzen Danke sagen, für die 6 Jahre, welche ich im Institutssekretariat verbringen durfte und viele Einblicke über die Abläufe an der TU Graz erhalten konnte. Auch bei Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Horst Bischof möchte ich mich für die laufende Unterstützung und die jahrelange gute Zusammenarbeit am Institut sowie während meines Studiums herzlich bedanken.

Meinen Eltern, Mama und Papa, meinem Bruder Bernhard, meiner Schwester Petzi, meiner Tante Gabi und meinem Onkel Franz, meinem Cousin Fuzzi und meiner Oma gebührt mein größter Dank und meine tiefste Zuneigung. Für das was ich bin und werden durfte, wäre ohne meine Familie nicht möglich gewesen.

Mein Nikolaus, Danke, dass du da bist und mir auch in stressigen Situationen stets ein Lachen entlocken kannst. Danke, für alles was du bist und was du für mich bist.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung und Projektüberblick	1
1.1 Erläuterung des Projektauftrages	2
1.2 Zieldefinition	2
1.3 Motivation	4
1.4 Überblick über die Masterarbeit	5
1.5 Zusammenfassender Rückblick über die bisherige Projektarbeit und die evaluierten Problemfelder	6
1.5.1 Umfangreicher und aufwendiger Papierumlauf	7
1.5.2 Aufwendige Kreditkartenabwicklung	7
1.5.3 Mangelnder Überblick Bonusmeilen	8
1.5.4 Gestreute Informationsverwaltung	8
2. Planung und klare Strukturen in der Projektgestaltung	9
2.1 Rollen in der Projektgestaltung	9
2.1.1 Koordinatoren/Koordinatorinnen	9
2.1.2 Mitwirkende Organisationseinheiten	10
2.1.3 Entwicklungsteam	11
2.2 Gruppendynamische Effekte	12
2.2.1 Gruppendynamik	12
2.2.2 Gruppe ist nicht gleich Team	13
2.2.3 Gruppen- bzw. Teamentwicklung	15
2.3 Veränderungsprozesse	18
2.3.1 Change-Management mit der „Infora Consulting Group“	20
2.3.1.1 Das Prinzip der CoCreation	21
2.3.1.2 Co-Creation-Berater/innen	21
2.3.2 Workshops	23
2.3.2.1 Aspekte zur Vorbereitung der Workshops	23
2.3.2.2 Moderation bzw. Leitung einer/der Projektgruppe	24
2.3.2.3 Konfliktmanagement	26
2.4 Zeitlicher Projektplan	28
2.5 Transparente Informationsdarstellung	29
2.5.1 MediaWiki	30
2.5.2 MediaWiki Installationsablauf	33

3. Soll-Prozessentwicklung	35
3.1 Schaffung eines thematischen Zuganges.....	35
3.1.1 Ermittlungen der Erwartungen	35
3.1.2 „U Prozedur“ nach Friedrich Glasl	38
3.1.3 Rollen und Haltungen.....	40
3.2 Ableitung der kritischen Erfolgsfaktoren	43
3.3 Systemvergleiche - Benchmarking.....	44
3.3.1 Ablauf der Reiseadministration an verschiedenen Universitäten in Österreich	45
3.3.2 Ablauf der Reiseadministration in Firmen der Privatwirtschaft in Graz....	65
3.3.2.1 MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik AG & Co KG Graz	66
3.3.2.2 AVL List GmbH Graz	69
3.3.2.3 Schlussfolgerung aus den Firmenbefragungen	72
3.4 Konkrete Prozessbearbeitung und getroffene Entscheidungen	73
3.4.1 Modellierungssoftware „Microsoft Office Visio“	73
3.4.2 Prozessgenerierung nach der „D E M I A“ Struktur	74
3.4.3 Grafische Prozessdarstellung	77
3.4.4 Prozessbeschreibung	79
3.4.4.1 Prozessesstart.....	79
3.4.4.2 Dienstreise vs. „Eigeninitiierte Reise“	79
3.4.4.3 Reisekostenzuschuss (RKZ).....	82
3.4.4.4 Mischfinanzierungen bei Reisekostenzuschüssen.....	85
3.4.4.5 Kurze und kurzfristige Reisen.....	85
3.4.4.6 Dienstreiseantrag eingeben.....	86
3.4.4.7 Exkursionen.....	87
3.4.4.8 Plausibilitätsprüfung.....	88
3.4.4.9 Genehmigungsschritte: Dienstrechtlich und Budgetär.....	88
3.4.4.10 Reisevorbereitungen treffen	89
3.4.4.11 Kreditkartenmodell NEU	90
3.4.4.12 Bonusmeilen.....	92
3.4.4.13 Dienstreise antreten respektive Stornierung.....	94
3.4.4.14 Ablauf Reisekostenabrechnung und Archivierung.....	94
3.4.4.15 Rechtliche Rahmenbedingungen für den Reiseprozess	96
3.4.4.16 Prozessende	98

4. Zusammenfassung Ergebnisse	99
5. Ausblick.....	103
5.1 Offengebliebene Punkte	103
5.2 Weiterer Vorgehensweise zum Umsetzungsprozess.....	104
6. Persönliche Schlussfolgerung	105
Literaturverzeichnis.....	106
Abbildungsverzeichnis	110
Abkürzungsverzeichnis.....	111
Tabellenverzeichnis	113
Anhang	114
Anhang I: Übersicht des Prozesses modelliert nach BPMN.....	114
Anhang II: Prozessablauf an der TU Wien	115
Anhang III: Prozessablauf an der MU Leoben.....	117
Anhang IV: Bonusmeilenregelung an der MU Leoben	118
Anhang V: Prozessablauf Beantragung American Express Kreditkarte	119

1. Einleitung und Projektüberblick

„Es ist töricht, sich im Kummer die Haare zu raufen, denn noch niemals war Kahlköpfigkeit ein Mittel gegen Probleme gewesen.“ Mark Twain

Zu Beginn des Gesamtprojektes stand ein problematischer Prozessablauf im Raum, welcher sich an der Technischen Universität Graz im Laufe der Zeit zu einem administrativen Overhead entwickelte und den Mitarbeiter/innen kontinuierlich Sorgen und Kopfzerbrechen bereitete. Im Konkreten geht es um den Prozessablauf in der Abwicklung von Reisekosten an der TU Graz. Ein Ablauf der sich mit steigenden Serviceleistungen sowie moderner Weiterentwicklung vieler Technologien, wie beispielsweise dem „world wide web“ (www), über die Jahre kontinuierlich verkomplizierte.

Bereits im Sommersemester 2009 begann das Projekt mit einer umfassenden Analysearbeit der derzeitigen Ist-Situation in der Reiseadministration. Die Ergebnisse dieser Analyse waren die Grundlage für weitere Maßnahmen und Schritte, welche im Rahmen vorliegender Masterarbeit in einer Fortführung behandelt wurden. Abbildung 1 stellt den gesamten Projektkreislauf nach Österle dar. Das Projekt fand Anfang Wintersemester 2009 seinen Übergang von der Analysephase in eine umfangreiche Entwurfsphase, welche in der vorliegenden Masterarbeit behandelt wird.

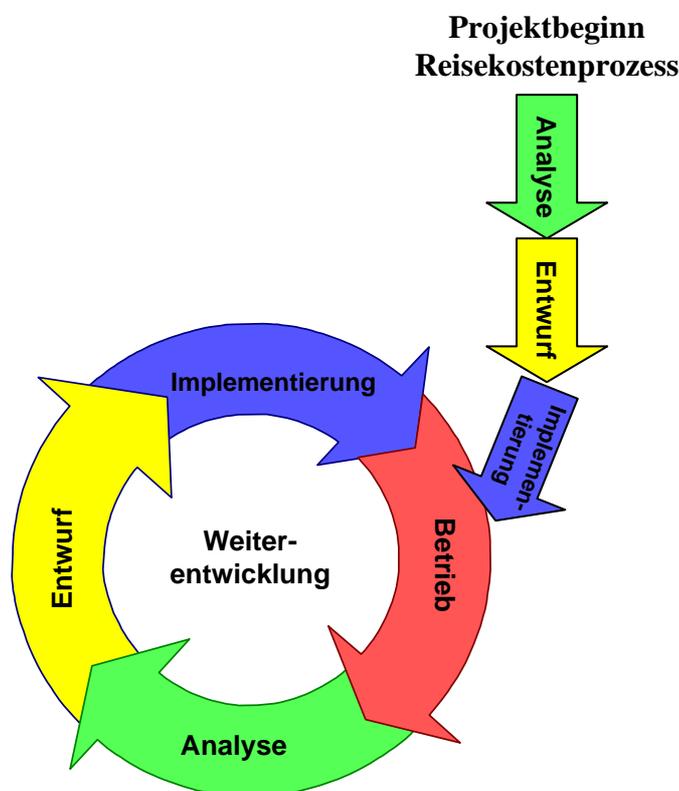


Abbildung 1: Projektkreislauf
 Quelle: Übernommen aus Österle (1995), S. 23

1.1 Erläuterung des Projektauftrages

Im Rahmen des GPO (Geschäftsprozessoptimierung) – Projektes, welches von der Leitung der TU Graz in Auftrag gegeben wurde, soll in Kooperation mit der Infora Consulting Group¹ mitunter auch der Prozessablauf der Reiseadministration verbessert bzw. ein „Idealprozess“ erarbeitet werden. Für dessen Bearbeitung soll eine Teilprojektgruppe gebildet werden, welche aus Vertretern der am Prozess beteiligten Organisationseinheiten (Controlling, Abteilung für Finanzen, Rechnungswesen, Personalabteilung, Büro des Rektorates, Universitätsdirektion, Interne Revision, Dekanaten, Institutssekretariaten und Wissenschaftliches/Nicht Wissenschaftliches Personal), einem Koordinator des GPO-Projektes, der Infora Consulting Group sowie der Diplomandin zur vorliegenden Masterarbeit besteht.

Im Rahmen von 5 halbtägigen Workshops werden wesentliche Prinzipien für den „Idealprozess“, Zuordnungen von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen sowie Werkzeuge und Spielregeln für einen Idealprozess erarbeitet. Zusätzlich werden Prozessabläufe der Reiseadministration an anderen Universitäten sowie große Firmen der Privatwirtschaft beleuchtet, um sich einerseits Ideen zu holen und andererseits eine Art Vernetzungsarbeit auf Verwaltungsebene einer Universität zu betreiben.

Schlussendlich soll ein „Idealprozess“ entstehen, wofür wichtig ist, dass die am Prozess Betroffenen sowie die Leitung der TU Graz mit den Konzepten konform gehen. Die Ergebnisse müssen regelmäßig auf ihre Umsetzbarkeit und Akzeptanz überprüft bzw. abgestimmt und notfalls nachgearbeitet werden, um den Endstatus erreichen zu können.

Wichtige Entscheidungen und Erkenntnisse werden in vorliegender Masterarbeit ausführlich dokumentiert und erläutert, um eine Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse zu erhalten.

1.2 Zieldefinition

In dieser Zieldefinition ist es wichtig, Ziele zu vereinbaren, die einerseits wirklich erreicht und andererseits direkt von den mitwirkenden Personen beeinflusst werden können.² Ziele sind wichtig, um den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen etwas vor Augen zu führen, was sie motivierend am Projekt teilhaben lässt. Um diese Motivation zu gewährleisten, soll ein Ziel konkret 3 Eigenschaften aufweisen:³

- Achievable - erreichbar
- Realistic - realistisch

¹ <http://www.icg.eu.com/>

² Vgl. Eckhard/Haussmann (2009), S. 39 ff

³ Vgl. Lasko/Busch (2007), S. 36 ff

- Timely – zeitlich eingegrenzt

Ein Ziel ist „achievable“, wenn die Möglichkeiten sowie Mittel vorhanden sind, um es umsetzen zu können. Weiters ist das Ziel „realistic“, wenn dessen Umsetzung im Bereich des Möglichen liegt und keine Überforderung für den/die Mitwirkenden darstellt. Ein genau definierter und dokumentierter Zeitpunkt bzw. Zeitplan grenzt das Ziel zeitlich ein und erhält somit die Eigenschaft „timely“.⁴

Der Begriff „Ziel“ wird oft missverstanden. Ziele sind keine Prozessbestandteile bzw. Maßnahmen. Grundsätzlich sind sie „terminierte und möglichst überprüfbare Vorgaben für Merkmale eines Prozesses“⁵.

Nach Österle ist ein Ziel folgendermaßen definiert:⁶

„Ein Ziel ist operationalisiert, wenn die Zielvereinbarung folgende Aussagen macht:

- *Führungsgröße (z.B. Bearbeitungszeit)*
- *Sollwert (z.B. 2 Wochen)*
- *Zeitpunkt der Zielerreichung*

Ein operationalisiertes Ziel ist objektiv nachprüfbar.“

Um ein Ziel zu definieren, ist es bereits im Vorfeld wichtig, einen guten Überblick über die Gesamtsituation zu haben, sodass abgeschätzt werden kann, welche Ziele in einer realistischen Form möglich sind. Die bereits im Vorfeld geführte Ist-Analyse der Reiseadministration stellt einen großen Informationspool an Abläufen, Richtlinien, Tätigkeiten sowie Problemfeldern dar.⁷ Anhand dieses Wissens gilt es Prioritäten zu setzen, um geeignete quantitative und qualitative Ziele abzuleiten.

Quantitative Ziele, auch operative Ziele genannt, sind messbare und klar definierte Einzelziele, die kurz- bis mittelfristig ein objektiv nachvollziehbares Ergebnis erreichen sollen. Die Beurteilung dieser Objektivität und Eindeutigkeit lässt sich allerdings nicht so exakt feststellen, wie es laut Definition scheint. Ob ein quantitatives Ziel anspruchsvoll und erreichbar ist, wirft bereits bei der Zielvereinbarung Diskussionspunkte auf.⁸

Für diese Masterarbeit wurden folgende quantitativen Ziele abgeleitet:

- Schaffung eines „Idealprozesses“
- Reduzierung des Papierumlaufes
- Kreditkartenentlastung
- Sinnvolle Regelung bezüglich Bonusmeilen schaffen

⁴ Vgl. Lasko/Busch (2007), S. 36 ff

⁵ Österle(1995), S. 118

⁶ Österle (1995), S. 119

⁷ Vgl. Reinisch (2009)

⁸ Vgl. Jung (2007), S. 296 f

- Transparentere Aufbereitung von Informationen bzw. zentrale Informationssammlung

Qualitative Ziele, auch strategische Ziele genannt, sind angelehnt an den Unternehmenszweck, der Unternehmensphilosophie sowie der Corporate Identity und bestehen meist aus verbalen Formulierungen, dessen Erreichbarkeit im Ganzen zu verstehen und nur über einen längerfristigen Zeitraum überprüfbar ist. Allerdings ist auch diese Überprüfung nicht so einfach, da qualitative Ziele eher den Charakter von subjektiv und vage haben.⁹

Im Zuge dessen wurden für die Arbeit folgende qualitativen Ziele abgeleitet:

- Erhöhung der Zufriedenheit bei Bearbeitung dieses Prozesses an den Fakultäten mit zugehörigen Instituten sowie in der zentralen Verwaltung der TU Graz
- Einen transparenten und raschen Prozessvorgang schaffen
- Förderung und Verbesserung der Kommunikation zwischen den Instituten und der zentralen Verwaltung untereinander
- Förderung eines Teamgefühls und Zusammenhalt innerhalb der TU Graz

Diese beiden Zielableitungen sind notwendig um in weiterer Folge auch die kritischen Erfolgsfaktoren definieren zu können, welche in Abschnitt 3 behandelt werden.

1.3 Motivation

Hinter der Motivation dieser Arbeit steht einerseits ein persönliches Interesse mit persönlichen Motivatoren, wie in Abbildung 2 dargestellt, und andererseits das Interesse der sachlichen Notwendigkeit in der Abwicklung der Reiseadministration an der Technischen Universität Graz etwas zu verändern. Die im Vorfeld geführte Ist-Analyse ließ aufzeigen, dass eine Unzufriedenheit im Ablauf der Reiseadministration in vielen Punkten vorhanden und ein Handlungsbedarf notwendig ist.

Persönlich steht eine Motivation hinter dieser Masterarbeit, die eine Kombination aus vielerlei Faktoren darstellt. Ein Interesse über die Abläufe der TU Graz im Sinne von Kommunikation und aktiven Erfahrungsaustausch untereinander Wissen zu sammeln, um im Endeffekt eine Vielzahl an Mitarbeiter/innen den Arbeitsalltag zu erleichtern, steht immer positiv im Vordergrund. Auch das innere Bedürfnis aktiv tätig zu werden und Dinge zu verändern, die in Menschen bzw. Mitarbeiter/innen an der TU Graz eindeutigen Unmut auslösen, lassen die Arbeit immer wieder vorantreiben.

Schlussendlich gibt es noch einen Motivationsfaktor, der meinen beiden Arbeitskolleginnen am Institut für Maschinelles Sehen und Darstellen gilt. 2 Menschen denen ich diese Arbeit

⁹ Vgl. Jung (2007), S. 298

widme und durch die ich einiges an Wissen über administrative Abläufe an der TU Graz ansammeln konnte. Ich hoffe, dass dieser entwickelte Prozessablauf einerseits zukünftig ihren Büroalltag bezüglich der Reiseadministration an der TU Graz erleichtern wird und andererseits eine Erinnerung und ein Dankeschön für 6 gemeinsame Jahre am Institut sind.

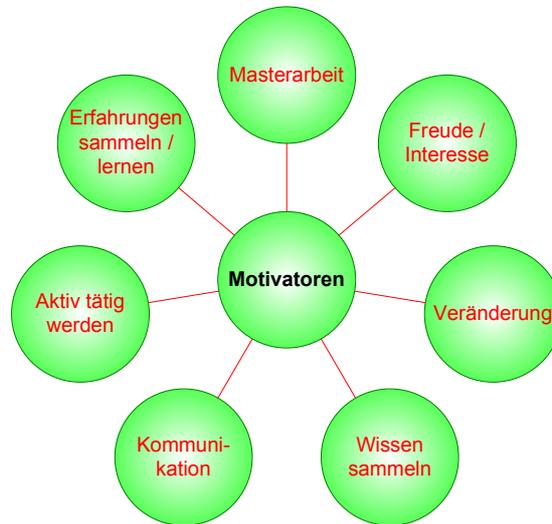


Abbildung 2: Persönliche Motivatoren
Quelle: Eigene Darstellung

1.4 Überblick über die Masterarbeit

Anfänglich wird ein Überblick über das bisherige Projektgeschehen geliefert. Begonnen wird mit den Ergebnissen der im Vorfeld geführten Ist-Analyse, welche die Ausgangsbasis für diese Arbeit darstellten.

Abschnitt 2 geht zu den Planungen und klaren Strukturen über, welche für die Gestaltung dieses Projektes notwendig sind, begonnen von der Auswahl der mitwirkenden Personen bis hin zu den Details über das Arbeiten und den Umgang mit Gruppen. Auch die Thematik zu Veränderungsprozessen und wesentliche Aspekte über die Abwicklungen von Workshops werden in diesem Abschnitt besprochen. Abschließend wird in Abschnitt 2 der Projektzeitplan vorgestellt und wie in Bezug auf eine transparente Informationsgestaltung innerhalb des Projektes vorgegangen wird.

In einem weiteren Schritt werden im Abschnitt 3 sämtliche Vorgehensweisen und Ergebnisse festgehalten, die sich im Rahmen des Soll-Prozessablaufes entwickelt haben. Begonnen wird mit der Schaffung eines thematischen Zuganges, um einen Einstieg in die inhaltliche Thematik zu erhalten. Im weiteren Verlauf werden die Ergebnisse eines Systemvergleichs der Reiseabläufe an verschiedenen Universitäten in Österreich sowie Firmen der Privatwirtschaft

festgehalten. Den wesentlichen Hauptteil bildet die konkrete Soll-Prozessbearbeitung mit allen getroffenen Entscheidungen im Rahmen der Entwicklung.

Abschnitt 4 liefert nochmals einen zusammenfassenden Überblick über die erreichten Ziele und Ergebnisse.

In Abschnitt 5 wird über die Punkte gesprochen, auf welche im Rahmen der Prozessbearbeitung nicht mehr näher eingegangen werden konnte und welche in der zukünftigen Weiterbearbeitung und Umsetzung des Prozessablaufes fortführend behandelt werden.

Den Abschluss der Arbeit bildet die persönliche Schlussfolgerung in Abschnitt 6 mit einer Darstellung Meinung von der Verfasserin dieser Masterarbeit.

1.5 Zusammenfassender Rückblick über die bisherige Projektarbeit und die evaluierten Problemfelder

Der Start des Gesamtprojektes erfolgte im Februar 2009 mit einem Masterprojekt zum Thema: „Ist-Analyse der Reisekostenabläufe an der Technischen Universität Graz“. Im Rahmen dieses Masterprojektes wurden für die Technische Universität Graz die Reisekostenabläufe in ihrer Ist-Situation analysiert. Ziel diese Analyse war es, eine Bestandsaufnahme des Prozessablaufes durchzuführen, um in weiterer Folge einen Überblick über alle Aufgaben, Zuständigkeiten, Informationsflüsse und Vorgänge zu erhalten.¹⁰

Dazu wurde eine Analyse der Ist-Situation mittels Befragungen durchgeführt und Prozesse mit der aus der Wirtschaftsinformatik bekannten Prozessmodellierungssprache Business Process Modeling Notation (BPMN) modelliert und in weiterer Folge detailliert beschrieben. Danach war es möglich einerseits den Ablauf mit seinen Komponenten und Richtlinien zu verstehen und andererseits Problemfelder im Prozessablauf mit potentiellm Handlungsbedarf zu finden.

Der Untersuchungsbereich wurde auf die zentrale Verwaltung der Technischen Universität Graz sowie auf deren Fakultäten mit Instituten konkretisiert. Im Speziellen wurden gezielte Befragungen mit Personen durchgeführt, die einerseits ein regelmäßiges Reiseverhalten aufwiesen und andererseits regelmäßig mit der Administration von Reisen an der TU Graz konfrontiert sind. Diese Personen waren Personen aus der zentralen Verwaltung, Sekretariaten, Professoren/Professorinnen, Projektmitarbeiter/innen und wissenschaftliche Assistenten/ Assistentinnen. Schlussendlich entstand ein Gesamtbild, welches den Status Quo des Ist-Prozesses inklusive Problemfelder widerspiegelte und aufzeigte, wo Handlungsbedarf

¹⁰ Vgl. Reinisch (2009)

bzw. Verbesserungspotential besteht. Zusätzlich wurde noch der Ablauf der Reisekosten einer anderen großen öffentlichen Verwaltungseinrichtung, die des „Land Steiermark“ beleuchtet, um einerseits Ideen zu sammeln und andererseits einen Einblick über das elektronisches Abwicklungssystem für Dienstreisen via SAP beim „Land Steiermark“ zu erhalten.

Die Ergebnisse der Ist-Analyse sowie sämtliche Zusatzinformationen stellen die Ausgangssituation für die vorliegende Masterarbeit dar und anhand dieser Ergebnisse findet das Projekt mit vorliegender Masterarbeit seine Fortführung. Um genaue Hintergründe und detailliertere Erläuterungen der Problemfelder zu erfahren, wird an dieser Stelle an die Arbeit des Masterprojektes von Manuela Reinisch¹¹ verwiesen, in welcher die einzelnen Punkte ausführlich festgehalten und diskutiert wurden.

Das derzeitige breite vorherrschende Meinungsbild über den Ablauf der Reisekostenabwicklungen wurde, vor allem im Drittmittelbereich, im Regelfall als

- umständlich und
- mit viel Papieraufwand verbunden

bezeichnet.

Zusammenfassend wurden folgende Problemfelder evaluiert, welche im weiteren Verlauf der Arbeit diskutiert und Lösungsvorschläge erarbeitet werden.

1.5.1 Umfangreicher und aufwendiger Papierumlauf

Der gesamte Prozessablauf der Reisekostenabwicklung, begonnen vom Dienstreiseantrag bis hin zur Dienstreiseabrechnung wird grundsätzlich in Papierform abgewickelt. Die Abrechnung als solche wird im Endeffekt zur Erfassung der Kosten über die Verwaltung ins SAP eingetragen.

Der gesamte Prozessablauf in Papierform ist fehleranfällig und besitzt dadurch in weiterer Folge eine längere Abwicklungsdauer. Der Papierumlauf ist durch viele zusätzliche Kopien erhöht, da ein- und dieselbe Information an verschiedenen Stellen benötigt wird und eine Koordination sowie ein Austausch dieser Information untereinander in der jetzigen Form des Prozessablaufes einfach zuviel Aufwand darstellt.

1.5.2 Aufwendige Kreditkartenabwicklung

Die Einführung von zentralen Institutskreditkarten als zusätzliche Serviceleistung für Mitarbeiter/innen ließ den administrative Abwicklungsaufwand im Laufe der Zeit - nicht nur auf Ebene der Verwaltung, sondern auch auf jene der Institute - rasant ansteigen. Als Gründe dieses Anstiegs sei einerseits auf Seite der Forschungstätigkeit als positiv und im

¹¹ Vgl. Reinisch (2009), S. 47 ff

administrativen Bereich als negativ anzusehen. Durch den rasanten Anstieg von Reiserechnungen in Kreditkartenabrechnungen bedeutet das einerseits für die TU Graz, dass eine zentrale Kernaufgabe erfüllt wird, nämlich jene zu forschen und im Rahmen dessen die TU Graz zu repräsentieren und andererseits ist eine schnelle und problemlose administrative Abwicklung durch die breite Verwendung der Institutskreditkarten in der jetzigen Form nicht mehr gewährleistet.

1.5.3 Mangelnder Überblick Bonusmeilen

Die Regelung über die Nutzung von dienstlich erworbenen Bonusmeilen in ihrer jetzigen Form sieht an der TU Graz vor, dass für dienstlich erworbene Bonusmeilen eine private Nutzung untersagt ist. Eine Kontrolle dessen ist aufgrund mangelnder administrativer Ressourcen nicht möglich.

Es ist möglich, dass Mitarbeiter/innen ihre dienstlich erworbenen Bonusmeilen nicht verwenden bzw. diese nach Ende des Dienstverhältnisses an der TU Graz einfach verfallen lassen (müssen) und der TU Graz dadurch ein Kostenersparnis entgeht.

1.5.4 Gestreute Informationsverwaltung

Viele Informationen und Richtlinien über die Abwicklung von Reisekosten an der TU Graz gilt es den Mitarbeiter/innen an der TU Graz nicht nur zu vermitteln sondern auch bewusst zu machen. Im Vorfeld ist es allerdings wichtig, dass die TU Graz für sich eindeutige und transparente Richtlinien und klare Definitionen schafft, um diese in weiterer Folge kommunizieren zu können und ein Bewusstsein über diese zu schaffen.

In der derzeitigen Form sind die Informationen über den gesamten Prozessablauf verstreut an verschiedenen Stellen bzw. Websites zu finden. Der Wunsch nach einerseits einer zentraleren Informationssammlung und andererseits einer detaillierteren Aufbereitung ist vorhanden.

2. Planung und klare Strukturen in der Projektgestaltung

Der Projektauftrag im Rahmen des GPO-Projektes sowie die Ziele wurden klar definiert. Um diese umsetzen zu können, war es bereits im Vorfeld wichtig, viele gemeinsame Überlegungen über die Ablaufplanung sowie –gestaltung des Projektes zu treffen.

2.1 Rollen in der Projektgestaltung

Die erste Grundüberlegung bestand darin, welche Personen an der Prozessoptimierung der Reisekosten mitwirken sollen. Gemäß der personalpolitischen Grundpositionierung an der TU Graz, die von Wertschätzung, Toleranz und Chancengleichheit bestimmt ist und ihren Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen Loyalität und Vertrauen entgegen bringt¹², war es auch im Rahmen dieses Projektes ein Ziel, gemeinsam mit Vertretern der am Prozessablauf beteiligten Personen, an einer Prozesslösung zu arbeiten. Dies hatte nicht nur den Effekt viele Meinungen und detailliertere Sichtweisen zu erhalten, sondern auch eine gut durchdachte Lösung für die TU Graz als Ganzes zu schaffen und zusätzlich das Vertrauen und den Zusammenhalt der Mitarbeiter/innen zu bestärken.

Die Projektgestaltung verlangte verschiedene Rollen bzw. verschiedene Mitarbeiter/innen für die Bearbeitung der Prozessoptimierung. Die im nachfolgenden definierten Rollen, angelehnt an Böhm und Fuchs¹³, sind lediglich projektbezogen und hatten somit über die Dauer der Projektlaufzeit nur einen temporären Charakter.

2.1.1 Koordinatoren/Koordinatorinnen

Das Team der Koordinatoren bzw. Koordinatorinnen des Projektes bestand im konkreten Projekt aus 4 Personen:

- Leitung der Strategie und Organisationsentwicklung an der TU Graz, Dr. Andreas Drumel
- Leitung des Qualitätswesens an der TU Graz, Dr. Gerald Gaberscik
- Mitarbeiter der „Infora Consulting Group“, Mag. Hubert Dolleschall
- Diplomandin zur vorliegenden Masterarbeit, Manuela Reinisch

Dieser Personenkreis der Koordinatoren und Koordinatorinnen war für die Steuerung verantwortlich und hatte im Rahmen des Projektes folgende Aufgaben zu erfüllen:

- Das Projekt mit passenden Inhalten zu gestalten sowie
- In die richtige Richtung zu lenken

¹² Vgl. Personalpolitik der TU Graz (2010)

¹³ Vgl. Böhm/Fuchs (2002), S. 127 f

- Die gesamte Projektgruppe zu leiten
- Den Überblick zu behalten
- Den Projektfortschritt zu kontrollieren
- Die Qualität sicher zu stellen
- Informationen transparent zu gestalten und zu vermitteln
- Kommunikations- und konfliktfähig zu sein
- Sich mit dem Management zu koordinieren und
- Den gesamten Projektverlauf ausführlich zu dokumentieren

Das breite Aufgabenfeld des Projektes galt es im Sinne einer großflächigen Zufriedenheit zu koordinieren. Großflächig deswegen, da es mit Sicherheit nicht möglich war, mit allen am Projekt teilnehmenden Personen immer in allen Bereichen einen Konsens zu finden. Es mussten Lösungen gefunden werden, die im Sinne der Gesamtuniversität von Vorteil waren, womit Individuallösungen einen nachrangigen Stellenwert hatten.

2.1.2 Mitwirkende Organisationseinheiten

Für das Erstellen dieser Gruppe war es von Bedeutung, alle am Prozess beteiligten Organisationseinheiten zu inkludieren. Dazu zählten, wie in Abbildung 3 dargestellt, einerseits die zentralen Verwaltungseinheiten sowie andererseits die Fakultäten mit zugehörigen Instituten. Vor allem auf Fakultätsebene mit zugehörigen Instituten war es wichtig, eine Variation aus Organisationseinheiten zu erhalten, welche einerseits ein überdurchschnittliches Reiseaufkommen im Drittmittelbereich aufwiesen und andererseits quer durch alle Fakultäten verstreut waren.



Abbildung 3: Mitwirkende Personengruppen
Quelle: Eigene Darstellung

Konkret waren das Mitarbeiter/innen aus folgenden Organisationseinheiten:

Zentrale Verwaltung:

- Büro des Rektorates
- Universitätsdirektion
- Finanzen, Rechnungswesen, Controlling
- Rechnungswesen, Finanzen
- Personalabteilung
- Interne Revision

Dekanate:

- Dekanat der Fakultät für Technische Mathematik und Technische Physik

Institutssekretariate:

- Institut für Softwaretechnologie
- Institut für Verbrennungskraftmaschinen und Thermodynamik
- Institut für Materialprüfung und Baustofftechnologie mit angeschlossener TVFA für Festigkeits- und Materialprüfung

Vertreter/in Wissenschaftliches Universitätspersonal

- Vertreter/in aus dem Betriebsrat für das wissenschaftliche Universitätspersonal

Vertreter/in Allgemeines Universitätspersonal

- Vertreter/in aus dem Betriebsrat für das Allgemeine Universitätspersonal

Diese Personengruppe analysierte bei den regelmäßigen Workshops gemeinsam den Prozessablauf, diskutierte dessen Problemfelder, brachte Ideen ein und entwarf Verbesserungsmaßnahmen.

In der Literatur findet man für diese Gruppe häufig den Begriff „Prozesszirkel“, welcher laut Definition nach Österle „ein Gremium aus Vertretern aller organisatorischen Einheiten des Prozesses“ ist mit dem „Ziel die Weiterentwicklung des Prozesses zu unterstützen“¹⁴.

2.1.3 Entwicklungsteam

Das gesamte Entwicklungsteam des Projektes zur Prozessoptimierung der Reisekosten an der TU Graz bestand nun aus den Koordinatoren bzw. Koordinatorinnen sowie aus dem am Prozessablauf mitwirkenden Organisationseinheiten. Diese Gruppe hatte die Aufgabe, für den Prozess der Reisekostenabwicklung an der TU Graz einen „Idealprozess“ im Sinne der Gesamtuniversität zu erarbeiten und bestehende Mängel aus der Ist-Analyse zu beseitigen.

¹⁴ Österle (1995), S. 56

Als Prozessentwicklung im grundlegenden Sinn wird allerdings nicht nur eine einmalige und grundsätzliche Neugestaltung eines Prozess in Form eines Projektes gesehen. Auch die permanente Weiterentwicklung des Prozesses gehört definitionsgemäß zur Prozessentwicklung.¹⁵ Für zukünftige Weiterentwicklungen dieses Prozesses wurden im Rahmen der anfänglichen Zielsetzungen bewusst zwei wichtige Punkte definiert:

- Förderung und Verbesserung der Kommunikation zwischen den Instituten und der zentralen Verwaltung untereinander
- Förderung eines Teamgefühls und Zusammenhalts innerhalb der TU Graz

Die Erfüllung dieser zwei Ziele ist für zukünftige Arbeiten, die diesen Prozessablauf betreffen, von großer Wichtigkeit. Wenn dieses Entwicklungsteam nach Abschluss der Analysephase als solches nicht mehr existiert, soll der Prozess trotzdem durch ein Miteinander, gute Kooperation untereinander sowie ein aufeinander Zugehen seine laufende Weiterentwicklung und Optimierung finden, auch wenn keine Koordinatoren bzw. Koordinatorinnen den Prozessablauf managen. Näheres dazu im nächsten Kapitel über gruppensdynamische Effekte.

2.2 Gruppendynamische Effekte

Die an der Prozessentwicklung teilnehmenden Personen sind, bis auf die Moderation, Mitarbeiter/innen der TU Graz in verschiedenen Positionen mit unterschiedlichen Charakteren und Know How. Ziel war es, aus dieser Gruppe ein Team zu entwickeln, welches auch über die Prozessentwicklung hinaus selbstständig miteinander arbeitet. Teamfähigkeit ist wichtig, um auch längerfristig gesehen den Prozesserfolg durch fortlaufende gemeinsame Weiterentwicklung gewährleisten zu können.

2.2.1 Gruppendynamik

Überall wo Menschen in Gruppe gemeinsam arbeiten, wirkt ein gruppendynamisches Kraftfeld. Im Speziellen geht es dabei um Kräfte die einerseits aus gegenseitiger Anziehung und andererseits aus Rivalität und Ablehnung bestehen. Dazu gehören beispielsweise gegenseitige Beherrschung und Unterwerfung, ein Bestreben zur Solidarisierung miteinander, ein Bedürfnis nach Nähe, Distanz und Abgrenzung sowie Gefühle des Vertrauens zueinander und Misstrauens gegeneinander.¹⁶

Der Begriff Gruppendynamik selbst wird in der Literatur unterschiedlich definiert, einerseits nach Berger et al. "beschreibt Gruppendynamik das Zusammenspiel bzw. die wechselseitigen

¹⁵ Vgl. Österle (1995), S. 56

¹⁶ Vgl. Doppler (2003), S. 34

Beeinflussungsprozesse der einzelnen Gruppenmitglieder. Gegenstand dieser Beschreibungen sind die Interaktion zwischen den Gruppenmitgliedern sowie die Reaktion und Auswirkungen bei jedem einzelnen Mitglied.“¹⁷

Andererseits kann nach Braunschweig et al. „die Gruppendynamik zum einen als wissenschaftlicher Forschungsprozess zur Erforschung der Abläufe in Gruppen und zwischen Gruppen gesehen werden, für die Erklärung der Gruppenentwicklung, -krisen, -strukturen, -normen, -leistungen sowie der Gruppenführung vor allem im Bereich der Kleingruppen. Zum anderen ist die Gruppendynamik eine Lernmethode als Oberbegriff für sämtliche Trainingsmethoden, welche auf eine Verbesserung zwischen menschlichem Verhalten ausgerichtet ist“.¹⁸

Die Gruppendynamik ist ein wichtiger Faktor, der in Gruppen immer stattfindet und somit nicht ausgeschlossen werden kann. Ein Ziel war es, im Rahmen der Prozessentwicklung bewusst mit der Gruppendynamik umzugehen und sie gezielt einzusetzen. Dies hatte zur Folge, dass die Stärken eines/einer jeden Einzelnen als Vorteil für den gesamten Prozesserfolg eingesetzt sowie bewusst gesteuert werden konnten. Auch ein Erkennen von Schwächen bei einzelnen Personen könnte dazu führen, diese abzuschwächen und in eine positive Richtung zu fördern und zu stärken. Alles in allem war viel Aufmerksamkeit und Menschenkenntnis gefordert, eine gewisse Sensibilität um auf andere einzugehen, Charakterstärke um auf andere zuzugehen, Aufmerksamkeit um anderen zuzuhören sowie ein Gefühl von Menschlichkeit um vertrauenswürdig zu erscheinen.¹⁹

Alternativ kann die Gruppendynamik auch ignoriert werden. Allerdings lässt sich dadurch im Endeffekt ein Prozesserfolg nicht mehr garantieren. Es könnte sich eine Zeitbombe entwickeln, die entweder irgendwann explodiert oder auch nicht. Es ist nicht vorhersehbar was passieren würde, da die bewusste Steuerung fehlt.²⁰

2.2.2 Gruppe ist nicht gleich Team

Die Begriffe „Gruppe“ und „Team“ werden im herkömmlichen Sprachgebrauch oft nicht unterschieden obwohl sie eine unterschiedliche Bedeutung haben.

„Gruppen sind Organisationseinheiten oder Untersysteme wie z.B. Abteilungen, Sachgebiete oder Bereiche und dienen der Erfüllung organisationaler Aufgaben.“²¹

¹⁷ Berger/Chalupsky/Hartmann (2008), S. 222

¹⁸ Braunschweig/Kindermann/Wehrin (2001), S. 270

¹⁹ Vgl. Berger/Chalupsky/Hartmann (2008), S. 222

²⁰ Vgl. ebenda, S. 222

²¹ Ebenda, S. 215

Es gibt, wie in Abbildung 4 dargestellt, formelle und informelle Gruppen. Nach Braunschweig et al. werden formelle und informelle Gruppen nach folgenden Gesichtspunkten unterschieden:²²

- **Formelle Gruppen:**

- ⇒ *Kommandogruppen:* Gruppen mit einer hierarchischen Struktur.

- ⇒ *Arbeitsgruppen:* Gruppen die gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten.

- **Informelle Gruppen:**

- ⇒ *Interessensgruppen:* Gruppen mit einem gemeinsamen Interesse in der Organisation.

- ⇒ *Freundschaftsgruppen:* Gruppen die nicht nur im Rahmen der Organisation eine freundschaftliche Beziehung pflegen.

Informelle Gruppen waren früher seitens des Managements eher als negativ eingestuft und wurden nicht gerne gesehen. Es ging sogar soweit, dass man glaubte, diese Gruppen bekämpfen zu müssen. Mit Laufe der Zeit hat sich diese Einstellung verändert. Mittlerweile wird sogar versucht, die Synergien und positiven Effekte von informellen Gruppen zu erkennen und diese entstandene Gruppendynamik für die Organisation zu nutzen.²³

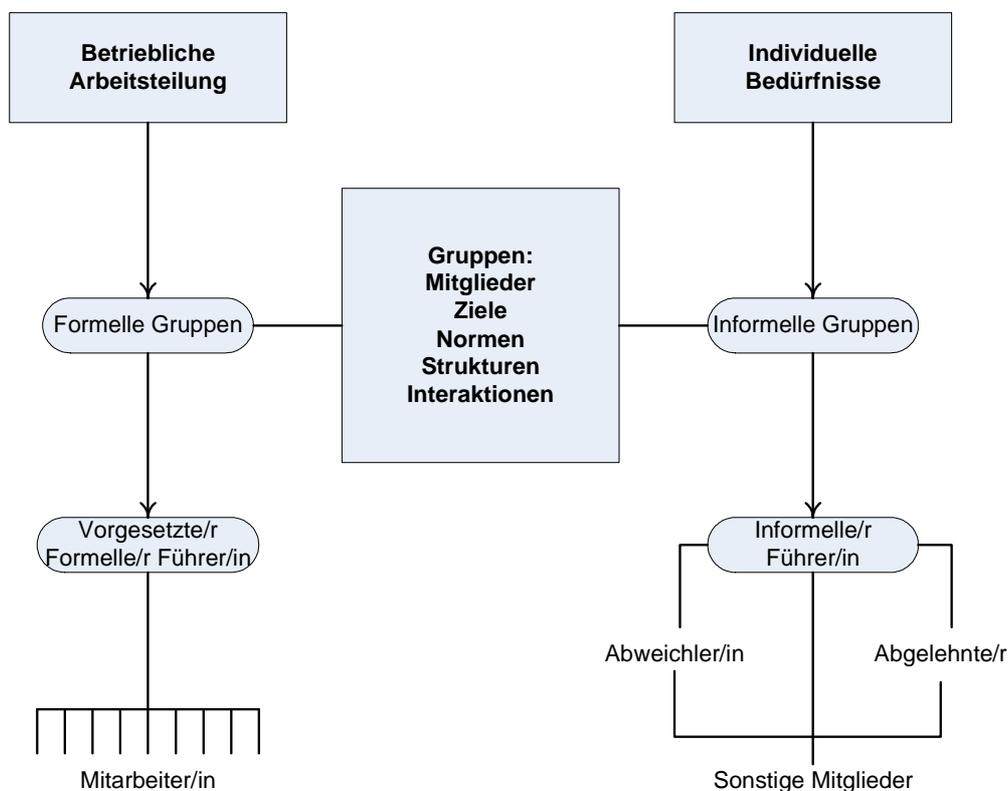


Abbildung 4: Formelle und Informelle Gruppen

Quelle: In Anlehnung an Berger/Chalupsky/Hartmann (2008), S. 244

²² Vgl. Braunschweig/Kindermann/Wehrin (2001), S. 274 f

²³ Vgl. ebenda, S. 274 f

„Ein Team kann als relativ kleine und funktionsgegliederte Arbeitsgruppe mit gemeinsamer Zielsetzung, intensiven Binnenbeziehungen und ausgeprägtem Gemeinschaftssinn bezeichnet werden“. ²⁴

Ein Team startet immer als formelle Gruppe und entwickelt über einen Zeitraum folgende Merkmale:²⁵

- Klein und funktionsgegliedert
- Gemeinsame Zielsetzung
- Intensive, wechselseitige Beziehung
- Spezifische Arbeitsformen
- Teamwork bzw. Gemeinschaftsgeist und
- Zusammenhalt untereinander

Gruppen sind nicht von vornherein Teams und es heißt auch nicht, dass sich eine Gruppe immer zu einem Team entwickelt. Bis eine Gruppe als solches funktioniert, ebenso ein Team, sind einige Entwicklungsschritte notwendig, die in nachfolgenden Abschnitten näher erläutert werden.

2.2.3 Gruppen- bzw. Teamentwicklung

Jede Gruppe durchlebt im Rahmen ihrer Entwicklung Phasen, um im Endeffekt wirklich produktiv arbeiten zu können. Diese Phasen, wie in Abbildung 5 dargestellt, nennen sich „Forming“, „Storming“, „Norming“ und „Performing“ und ist ein typisches Modell in der Entwicklung eines Gruppenprozesses.

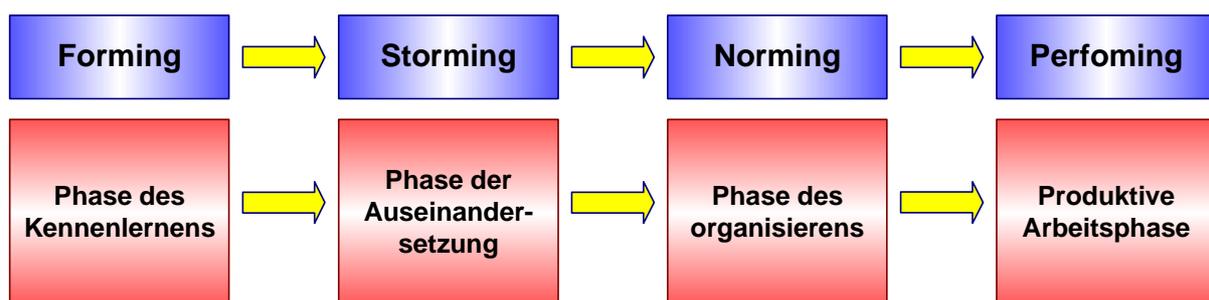


Abbildung 5: Phasen der Gruppenentwicklung
Quelle: In Anlehnung an Gottesdiener (2002), S. 110

Die Phase des „Forming“ dient dazu, sich als Gruppe kennen zu lernen und gemeinsame Ziele zu finden. Die Mitglieder in dieser Phase sind eher vorsichtig mit ihren Aussagen und halten einen größeren Abstand zueinander. ²⁶

²⁴ Berger/Chalupsky/Hartmann (2008), S. 216

²⁵ Vgl. Braunschweig/Kindermann/Wehrin (2001), S. 276

²⁶ Vgl. Gottesdiener (2002), S. 110 f

In der Phase des „Storming“ versucht man sich erstmals als Gruppe mit den Zielen und der Thematik auseinander zu setzen. Dazu bringen sich die einzelnen Gruppenmitglieder mit ihren Meinungen ein, was ein Durchdringen der verschiedenen Charaktereigenschaften zur Folge hat. Dies muss in dieser Phase kontrolliert und gezielt gelenkt werden, sodass jeder die Chance hat, seine Meinung einbringen zu können. In dieser Phase herrscht ein großes Konfliktpotential.²⁷

In weiterer Folge, im Rahmen des „Norming“, hat jeder eine akzeptierte Rolle in der Gruppe erhalten und die Gruppe versucht selbständig neue Wege und Ziele zu definieren, sowie Verhaltensregeln aufzustellen.²⁸

In der Phase des „Performing“ hat die Gruppe bereits die Fähigkeit erlernt, produktiv und effizient arbeiten zu können, sodass gute und qualifizierte Ergebnisse entstehen können.²⁹

Von Gruppenexperten wird in der Literatur häufig noch von einer weiteren und letzten Gruppenphase gesprochen, die Auflösungsphase oder „Adjourning“. In dieser Phase geht es als Gruppe darum, auf die Gruppenzusammenarbeit zurückzublicken und über die Ergebnisse und dessen Entstehung zu reflektieren. Eine wichtige Phase um in einem Gruppenprozess einen runden Abschluss zu erhalten sowie „Auf Wiedersehen“ zu sagen.³⁰

Es ist allerdings nicht zwingend notwendig, dass eine Gruppe alle Phasen durchläuft. In Anlehnung an Berger et al. kann dies folgende Ursachen haben:³¹

- Geringer persönlicher Kontakt
- Wenn beispielsweise aufgrund von Zeitmangel einzelne Phasen nicht in ausreichender Art und Weise durchlaufen werden können
- Mangelnde Konfliktbewältigung, da eine schnelle Ergebnisfindung oberste Priorität hat

Wie bereits erwähnt startet ein Team zuerst als formelle Gruppe und entwickelt sich erst im Laufe der Zeit mit gezielten gruppenspezifischen Maßnahmen zu einem Team. Gruppendynamik ist etwas, das sich in einem ständigen Veränderungsprozess befindet, somit verändert sich auch ein Team laufend. Je nachdem wie intensiv in den einzelnen Gruppenentwicklungsphasen auf die Mitarbeiter/innen eingegangen wird, entwickeln sich ein Zusammenhalt und eine Kooperation untereinander, im Endeffekt auch ein funktionierendes

²⁷ Vgl. Berger/Chalupsky/Hartmann (2008), S. 225 f

²⁸ Vgl. Gottesdiener (2002), S. 110

²⁹ Vgl. Berger/Chalupsky/Hartmann (2008), S. 225 f

³⁰ Vgl. Gottesdiener (2002), S. 111

³¹ Vgl. Berger/Chalupsky/Hartmann (2008), S. 226

Team. Ein echtes Team entwickelt sich nur, wenn alle Gruppenmitglieder die gemeinsamen Ziele ernst nehmen und sich für die gemeinsamen Aufgaben persönlich engagieren.³²

Im Rahmen des Projektes wurden alle Gruppenentwicklungsphasen zumindest ansatzweise durchlaufen. Eine schnelle und qualitativ hochwertige Lösung stand als Ziel zwar immer im Vordergrund, allerdings auch, dass alle Meinungen gehört und so gut als möglich als Input verarbeitet wurden.

Jede/r Einzelne wurde aktiv in das Projekt miteingebunden und erhielt eine Möglichkeit der Mitgestaltung und persönlichen Entfaltung der eigenen Kompetenzen. Auch regelmäßige Feedbackrunden in der Gruppe und persönliche Gespräche über den Zeitraum des Projektes ließen die Projektteilnehmer/innen am Projekterfolg mitsteuern und somit eine großflächige Zufriedenheit untereinander erzeugen.

Entstandene Konflikte wurden nicht ignoriert, sondern gemeinsam mit der Gruppe behandelt und diskutiert. Mehr dazu in einem der nachfolgenden Kapitel über Konfliktmanagement.

Die Methode die im Rahmen des Projektes verwendet wurde, um zu versuchen aus der Arbeitsgruppe ein Team entstehen zu lassen, waren moderierte Workshops. Mehr dazu in den nachfolgenden Abschnitten.



Abbildung 6: Produktive Workshop Gruppe im Rahmen des Projektes am 12.11.2010

Quelle: Eigene Darstellung

³² Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 436

2.3 Veränderungsprozesse

Veränderung ist etwas, das in Organisationen grundsätzlich nicht verneint wird, solange nur davon gesprochen wird. Sobald es an konkrete Planungs- und Umsetzungsphasen geht, ist Veränderung etwas, das als natürliche menschliche Reaktion zuerst mal Angst und Widerstand auslöst. Eine Angst, dass die Veränderung eine direkte negative Auswirkung auf die Person selbst zum Ergebnis haben könnte. Nach Oberhofer et al. scheint dieser Widerstand in Organisationen, die nicht dem allgemeinen Wettbewerb unterliegen (wie beispielsweise Universitäten), stärker ausgeprägt zu sein.³³

Die Grundlage für eine Veränderung, egal ob für Organisationen die am allgemeinen Wettbewerb teilnehmen oder nicht, bildet die Arbeitsqualität. Arbeitsqualität ist ein Faktor, welcher aus einzelnen Bestandteilen besteht, wie in Abbildung 7 darstellt.³⁴



Abbildung 7: Faktoren der Arbeitsqualität
Quelle: In Anlehnung an Raab (2006), S. 11

Wenn dieser Faktor als Gesamtes nicht den gewünschten Effekt erzielt, ist dies ein Anlass die Strukturen und Prozessabläufe in einer Organisation zu überdenken. Maßnahmen die die Arbeitsqualität negativ beeinflussen und eine Sicherung dessen nicht mehr gewährleisten, können beispielsweise sein:³⁵

- Keine umsichtige Führung
- Mangelnde Kompetenz der Mitarbeiter/innen
- Keine reibungslose Zusammenarbeit in der Organisation
- Mangelnde, moderne technische Einrichtungen

³³ Vgl. Oberhofer/Wohinz/Kropiunig (1997), S. 185ff

³⁴ Vgl. Raab (2006), S. 11 f

³⁵ Vgl. Raab (2006), S. 13 f

- Mangelnde Einarbeitung und Schulung der Mitarbeiter/innen
- Keine Qualitätsvorschriften bzw. mangelnde Kontrollen dessen
- Keine vorhandenen Anreizsysteme (wie Anerkennung oder Prämien)
- Keine klar definierten Führungsgrundsätze bzw. Corporate Identity

Veränderungen an Universitäten sollten systematisch anhand von 4 Schlüsselprozessen durchgeführt werden, um im Endeffekt erfolgreich zu sein. Alle 4 Schlüsselprozesse, wie in Abbildung 8 dargestellt, müssen durchlaufen werden, um eine erfolgreiche Veränderung zu garantieren.³⁶

- **Anstoß zur Veränderung:** Jede Veränderung braucht einen klaren Auslöser. Im Rahmen des vorliegenden Projektes war dieser Initialauslöser die Ergebnisse der Ist-Analyse und damit verbunden die erhobenen Problemfelder.
- **Deutliche Vision:** Um etwas zu verändern, müssen deutliche Ziele sichtbar gemacht werden, wohin die Veränderung führen soll. Eine klare Zieldefinition, wie sie auch im Rahmen des Projektes anfänglich gemacht wurde, ist notwendig, um eine Motivation zu schaffen und eine klare Richtung vorzugeben.
- **Kapazität für Veränderung:** Eine Veränderung ist unmöglich durchführbar, wenn die passenden Kapazitäten dafür nicht vorhanden sind. Dieser Faktor muss im Vorfeld abgeklärt werden, um im Endeffekt einen Veränderungserfolg zu erzielen. Für das vorliegende Projekt wurde dieser Faktor dahingehend abgeklärt, dass sämtliche Organisationseinheiten, die am Prozessablauf beteiligt sind, aktiv am Veränderungsprozess mitarbeiteten und mitdiskutierten, sodass versucht wurde, die Kapazitätenfrage bereits im Rahmen der Diskussionen, direkt mit den zuständigen Personen zu klären. Dass dies nicht immer den gewünschten Effekt erzielte, sei an dieser Stelle auch angemerkt. Oft ließen schwammige Aussagen viel Interpretationsspielraum, sodass im Endeffekt die Klarheit über die gegebene Antwort zur entsprechenden Frage nicht vorhanden war.
- **Bewältigbare Schritte:** Abschließend muss der ganze Veränderungsprozess so gegliedert sein, dass sein Ablauf in überschaubaren Prozessschritten durchführbar ist. Zum Maßstab wurde eine Aussage, von einem am Projekt beteiligten Mitarbeiter, welcher im Rahmen einer Diskussion erwähnte, dass „ein grafischer Prozessablauf, welcher länger als zwei A4 Seiten ist, niemand mehr verstehen würde“.

³⁶ Oberhofer/Wohinz/Kropiunig (1997), S. 185ff

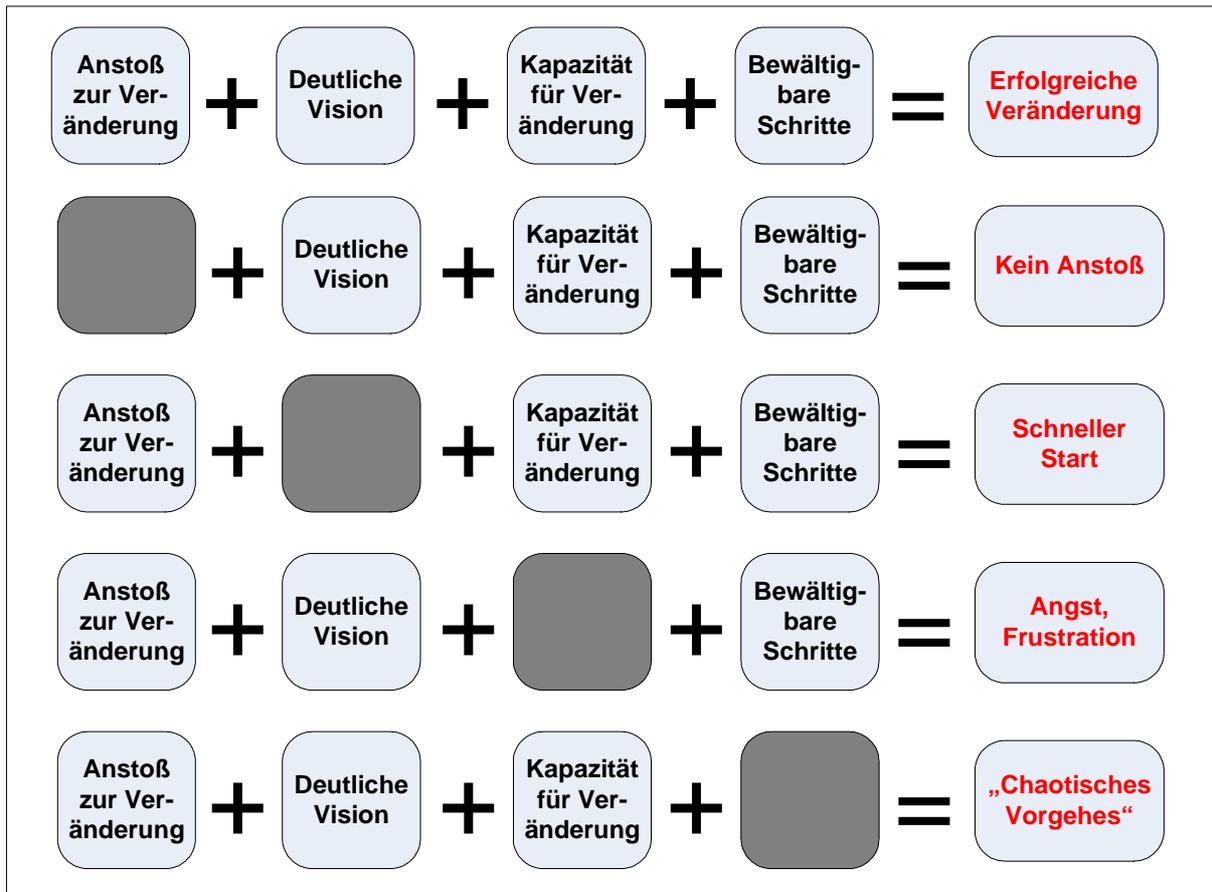


Abbildung 8: Veränderungsprozesse an einer Universität
 Quelle: Übernommen aus Oberhofer/Wohinz/Kropiunig (1997), S. 186

2.3.1 Change-Management mit der „Infra Consulting Group“



Im Rahmen des GPO-Projektes wurde die Firma „Infra Consulting Group (ICG)“ mit ihren langjährigen Erfahrungen in den Bereichen Strategieentwicklung, Organisationsgestaltung, Steuerung und Führungskräfteentwicklung, kurzum Change-Management, beratend konsultiert.³⁷ Vertreten durch den professionellen Change-Berater Mag. Hubert Dolleschall wirkte die ICG unterstützend in der Moderation und Gestaltung des Projektes mit.³⁸ „Erfolgreicher Wandel erfordert ein gemeinsames Bewusstsein für die Ausgangssituation, kraftvolle Zukunftsbilder und maßgeschneiderte Entwicklungswege“ ist das Motto, mit welchem die ICG versucht ihre Beratungsstrategien und -konzepte umzusetzen.³⁹

³⁷ Vgl. N.N. (2009), S. 3

³⁸ http://www.icg.eu.com/808_DE-Unser_Team-Dolleschall.htm,

³⁹ Vgl. Imageprospekt ICG (2010)

2.3.1.1 Das Prinzip der CoCreation

Das Prinzip nach welchem die ICG strategisch vorgeht, ist das Prinzip der CoCreation. Bei diesem Prinzip übernehmen Management und Berater/in gemeinsam Verantwortung für den Change-Prozess und betreiben eine partnerschaftliche Unternehmensentwicklung. CoCreation basiert auf Vertrauen zwischen der Ebene des Management und der Beratungsebene - Ein Vertrauen in die gemeinsame Aufgabe, die jeweilige Kompetenz sowie in die Verpflichtung sich gegenseitiges Feedback zu geben.⁴⁰

Um nachhaltige Veränderungen in Organisationen zu erzielen sind nach dem Prinzip der CoCreation folgende Beratungsqualitäten notwendig:⁴¹

- Management-Know-How über Organisationsdesign, Strategie, Human Resources, Produktion oder Innovation
- Fundiertes Wissen und Erfahrung über die Umsetzung von Change-Management mittels professionellen Methoden
- Profunde Qualitäten der Prozessberatung
- Soziale Kompetenzen sowie
- Beraterpersönlichkeit

2.3.1.2 Co-Creation-Berater/innen

Co-Creation-Berater/innen arbeiten auf Augenhöhe mit dem Management und versuchen mit diesem gemeinsam Aufgaben zu lösen sowie die Unternehmensentwicklung voranzutreiben. Zwischen Beratern und Management herrscht eine gewisse Vertrauensbasis gekoppelt mit gemeinsamen Aufgaben und Kompetenzen. CoCreation-Berater/innen verfügen über fachliche sowie soziale Kompetenzen und weisen einen hohen Grad an Flexibilität auf.

Ein/Eine CoCreation-Berater/in muss eine gute Kombination schaffen, aus Modellen bzw. Methoden, welche in einer bestimmten Situation bzw. in einem bestimmten Kontext von sich selbst als CoCreation-Berater/in eingesetzt werden. Erst dann hat die Beratung einen hohen Grad an Wirksamkeit erreicht, wenn eine möglichst große Schnittfläche von „ICH, KONTEXT, MODEL“, wie in Abbildung 9 dargestellt, erreicht wird.⁴²

⁴⁰ Vgl. Hoefler (2009), S. 6 f

⁴¹ Vgl. ebenda, S. 7

⁴² Vgl. ebenda, S. 6 f

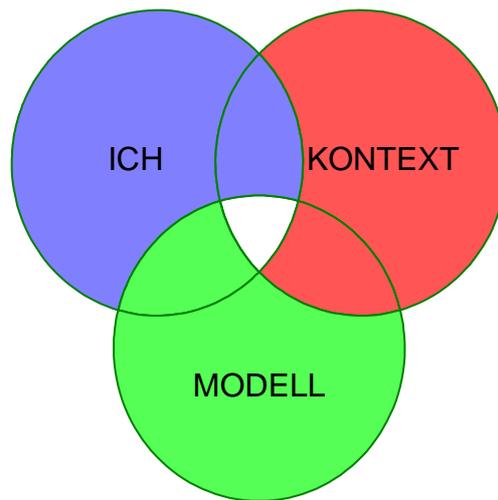


Abbildung 9: Wirksamkeit eines/einer Beraters/Beraterin

Quelle: In Anlehnung an das Modell von Harvey A. Hornstein (Vgl. Hoefler (2009), S. 6)

Ein/e Co-Creation-Berater/in verfügt über 5 wesentliche Qualitäten, um eine Beratungsaufgabe zu erfüllen:⁴³

- 1. Außensicht einbringen, Feedback organisieren:** Als Außenstehende/r hat man die Möglichkeit Dinge und Situationen zu sehen, die man als involvierte Person nicht sehen will oder nicht sehen kann, da eventuell bereits eine gewisse „Betriebsblindheit“ vorherrscht. Durch gezieltes Fragen bzw. Hinterfragen ist es möglich andere Sichtweisen aufzuzeigen, um neue Impulse zu setzen.
- 2. Energien mobilisieren, Blockaden beseitigen:** Ziel ist es, mit entsprechenden gruppendynamisch sozialen Kompetenzen, Mitarbeiter/innen in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen und diese eventuell auch mit ihren Meinungen aus der Reserve zu locken und Vorbehalte zu beseitigen.
- 3. Architektur und Roadmaps entwickeln:** Als CoCreation-Berater/in ist man in der Lage, individuell passende Strukturen und Vorgehensweisen zu entwickeln, um eine Orientierungshilfe vorzugeben.
- 4. Fach-Know-How und Werkzeuge richtig einsetzen:** Fach-Know-How und passende Tools für das effektive Arbeiten in einem Veränderungsprozess sind Voraussetzung, um eine gute Lösung erarbeiten zu können.
- 5. Gemeinsame Sache machen:** Im Endeffekt soll ein Ziel erreicht werden und exakt um dieses Ziel dreht sich alles. Dieses Ziel soll nicht irgendwie erreicht werden, sondern so, dass jede/r Beteiligte ein Gefühl der Zufriedenheit hat. Gemeinsam aber sicher ans Ziel kommen, lautet die Devise.

⁴³ Vgl. Hoefler (2009), S. 7 f

CoCreation-Berater/innen, richtig eingesetzt, können im Rahmen eines Veränderungsprozesses mit ihren Kompetenzen und Know-How viel Nutzen bringen.

2.3.2 Workshops

Die gesamte Konzepterstellung für die Prozessgestaltung wurde mit der Projektgruppe im Rahmen von Workshops erstellt. Diese Workshops fanden außerhalb der regelmäßigen Besprechungsroutinen, aber innerhalb der üblichen Arbeitszeit der Mitarbeiter/innen statt. Workshops sind definitionsgemäß:⁴⁴

- Schlüsselveranstaltungen im Rahmen innovativer Prozesse,
- welche immer eingebettet in eine Entwicklung sind, das heißt, es gibt immer ein „Vorher“ und ein „Danach“,
- mit dem Ziel konkrete, umsetzbare Ergebnisse zu erarbeiten.

Ein Workshop ist eine kostspielige Sache, da im Regelfall qualifizierte Mitarbeiter/innen im Rahmen ihrer Arbeitszeit mitwirken, unter anderem auch Personen aus leitenden Positionen. Weiters werden üblicherweise externe Berater als Moderatoren hinzugezogen. Im Rahmen dieser Workshops laufen gruppensdynamische Prozesse ab, deren Erkennung und Ausnutzung gute Ergebnisse bringen, allerdings auch bei Vernachlässigung dessen, unerwünschte Nebenwirkung nach sich ziehen können.⁴⁵ Es ist vorab abzuwägen, ob Workshops überhaupt eine sinnvolle Methode für einen Veränderungsprozess darstellen. Falls ja ist es essentiell notwendig, diese gut vorzubereiten.

Im Rahmen des Projektes entschied man sich bewusst für die Methode von moderierten Workshops. Es war ein Ziel möglichst viele am Prozess beteiligte Schlüsselpersonen, aktiv an der Gestaltung eines neuen Ablaufes für Reisekosten an der TU Graz mitwirken zu lassen.

2.3.2.1 Aspekte zur Vorbereitung der Workshops

Für die Vorbereitung und Konzepte der Workshops des Veränderungsprozesses der Reiseadministration waren viele organisatorische und inhaltliche Überlegungen anzustellen, sowie auch essentielle Kleinigkeiten zu beachten. Dazu gehören beispielsweise:⁴⁶

- Über welchen Zeitraum werden wie viele Workshops von welcher Zeitdauer sein?
- In welchen Räumlichkeiten sollen die Workshops stattfinden? Es ist wichtig, dass der Raum groß und hell genug ist, für eine Arbeitsgruppe von ca. 15 Personen. Weiters wäre es im Rahmen einer guten Diskussionsführung von Vorteil, eine Sitzordnung im Kreis zu gestalten.

⁴⁴ Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 382

⁴⁵ Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 385

⁴⁶ Aus Vorbereitungsgesprächen mit Herrn Dr. Andreas Drumel und Herrn Mag. Hubert Dolleschall

- Welche Mitarbeiter/innen sollen in die Arbeitsgruppe eingebunden werden?
- Wer nimmt welche Rolle im Workshopablauf ein?
- Welche „Spielregeln“ sollen für die Workshops gelten?
- Welches Arbeitsmaterial ist notwendig und welches technische Equipment wird benötigt bzw. ist vorhanden?
- Welche Thematiken sollen behandelt werden und wie können diese gut vorbereitet werden? Welche Informationen sind diesbezüglich noch einzuholen? Welche Personen bzw. Mitarbeiter/innen müssen noch zusätzlich informiert werden?
- Welches Ziel wäre wünschenswert zu erreichen?
- Klare Ablaufpläne gestalten und über diese vorab informieren, um beispielsweise klare Beginn- und Endzeiten zu haben.
- Regelmäßige Workshop-Pausen einplanen.
- Kaffee bereitstellen, um einerseits in den Workshops eine dynamisierende Atmosphäre und andererseits in den Pausen einen sozialen Faktor zu schaffen. Kaffeegeruch hat eine beruhigende und entspannende Wirkung und somit wird es auch vermieden, dass alle in den Pausen hetzend zum Kaffeeautomaten pilgern und der soziale Faktor dadurch gedämmt werden würde.
- Eine durchgängige Informationstransparenz über die Dauer der Workshops zu schaffen, wie beispielsweise regelmäßige Protokolle und Berichte über den aktuellen Status Quo.

Diese Aufgaben fielen in den Bereich der Koordinatoren bzw. Koordinatorinnen des Projektes und inkludierten viele zusätzliche Koordinationstreffen, um einerseits Workshops vorzubereiten und andererseits auch Workshops nachzubereiten sowie weitere strategische Vorgehensweisen zu definieren.

2.3.2.2 Moderation bzw. Leitung einer/der Projektgruppe

Im Rahmen des Projektes wurde der Projektgruppe ein CoCreation-Berater der ICG mit Mag. Hubert Dolleschall zur Seite gestellt. Seine Aufgaben lagen darin, einerseits die Organisation des Veränderungsprozesses lenkend vorzugeben und andererseits als externer Berater mit einer unabhängigen Außensicht die Moderation der Workshops zu übernehmen.

Die Moderation ist eine wichtige Schlüsselrolle im Workshop und bedarf einerseits viel Erfahrung und andererseits umfangreiche soziale Kompetenz. Der/Die Moderator/in

übernimmt in seiner/ihrer Position folgende Rollen und Schlüsselfunktionen, welche wesentlich zum Projekterfolg beitragen:⁴⁷

Rollen eines/einer Moderators/Moderatorin	Funktionen eines/einer Moderators/Moderatorin
<ul style="list-style-type: none"> • Aktive/r Dienstleister/in für die Gesamtgruppe • Berater/in für sinnvolle und effiziente Arbeitsmethodik • Berater/in und Unterstützer/in für Verständigung • Berater/in und Unterstützer/in für Zusammenarbeit und • Team-Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Klima der Offenheit und des Vertrauens schaffen • Gute Verständigung sicherstellen • Für Konkretisierung sorgen • Für Visualisierung sorgen • Wortmeldungen zuteilen • Stille Gesprächsteilnehmer aktivieren • Vielredner bremsen • Zum Thema zurückzuführen • Das Wesentliche herausarbeiten • Zwischenergebnisse zusammenfassen • Meinungs- und Interessensunterschiede offen legen • Konflikte bearbeiten • Die Verständigung im Team zum Thema machen • Dem Team Feedback geben • Den einzelnen Teammitgliedern Feedback geben • Gefühle und Empfindungen ansprechen • Eigene Gefühle zeigen • Zeitmanagement • Ergebnisse sichern • Klare Vereinbarungen treffen

Tabelle 1: Rollen und Funktionen eines/einer Moderators/Moderatorin

⁴⁷ Doppler/Lauterburg (2005), S. 277 ff

Mit Herrn Mag. Hubert Dolleschall wurde für das Projekt der ideale Partner bzw. Moderator gefunden, der obig genannte Rollen eingenommen und sich über seine Funktionen im Klaren war. Zusätzlich war es eine interessante Erfahrung mit einem professionellen CoCreation-Berater der ICG zu arbeiten und diesen Veränderungsprozess der Reiseadministration auf professionelle Art und Weise zu erleben.

2.3.2.3 Konfliktmanagement

Während eines Veränderungsprozesses entsteht durch viele geführte Diskussionen eine große Wahrscheinlichkeit, dass es zu konfliktrträgliche Situationen kommt, mit denen umgegangen werden muss. Ein Konflikt wird nach Berger et al. dann erzeugt, wenn unterschiedliche Sichtweisen oder Standpunkte zu einer Thematik vertreten werden. Das hat zur Folge, dass eine persönliche Betroffenheit zu emotionalen Reaktionen führt, was im Endeffekt auch mit einer Eskalation der Situation verbunden sein kann. Konflikte können überraschend auftreten, aber auch vorhersehbar sein. In gewissen Situationen oder bei bestimmten Diskussionen kann bereits im Vorgeld abgeschätzt werden, ob die Thematik Konfliktpotential beinhaltet oder nicht. Dementsprechend kann bereits mit einer gewissen Vorsicht an Themen herangegangen werden. Allerdings können Konflikte auch überraschend auftreten und in jedem Fall muss mit ihnen umgegangen werden. Sie dürfen nicht im Raum stehen bleiben und müssen geklärt werden, sodass ein Weiterarbeiten möglich ist und Konflikte nicht wie ein „Damoklesschwert“ über der Arbeitsgruppe schweben.⁴⁸

Im Falle eines auftretenden Konfliktes im Rahmen der Workshops übernahm die Aufgabe der rechtzeitigen Erkennung des Konfliktes sowie dessen Bewältigung der/die Moderator/in. Im Regelfall wurde folgende Vorgehensweise nach Doppler et al. zur Konfliktlösung angewandt:⁴⁹

- Der Konflikt wurde nicht ignoriert sondern offen angesprochen
- Die Emotionen wurden offen gelegt
- Die Vergangenheit in Bezug auf die Entstehung des Konfliktes wurde bewältigt
- Eine beiderseits tragbare Lösung wurde ausgehandelt

Es war nicht immer leicht in der zeitweise großen Arbeitsgruppe Diskussionen zu führen und bisherige Arbeitsweisen zu hinterfragen. Die Diskussionen im Rahmen zu halten, sich nicht ständig thematisch im Kreis zu drehen und im Sinne der TU Graz konstruktive Ergebnisse zu erarbeiten, stand trotz allem immer im Vordergrund. Es sollte in keinsten Weise bei den einzelnen Teilnehmer/innen ein Gefühl entstehen, dass alles Bisherige schlecht war und in

⁴⁸ Vgl. Berger/Chalupsky/Hartmann (2008), S. 287

⁴⁹ Vgl. Doppler/Lauterburg /2005), S. 421

weiterer Folge von heute auf morgen alles anders gemacht werden muss bzw. dass sich auch einzelne Personen in ihren Aufgaben- und Kompetenzbereichen persönlich angegriffen fühlten.

Die Vermittlung, etwas gemeinsam zu hinterfragen und an neue Gegebenheiten an der TU Graz anzupassen, erforderte:

- Konzentration
- Offenheit
- Freundlichkeit
- Feingühligkeit
- Respekt und Vertrauen demgegenüber
- Gewandtheit in Kommunikation und Rhetorik
- Ein Wissen und Verständnis über die aktuell diskutierten Situationen
- Auch eine gewisse Art von Selbstvertrauen in sich selbst, um demgegenüber vertrauensvoll an neue Ideen heranzuführen, wenn nicht sogar zu überzeugen

An dieser Stelle sei angemerkt, dass im Großen und Ganzen die Workshops von größeren Konflikten und Reibungspunkten verschont blieben. Es gab zwar des Öfteren „rauhere“ Diskussionen, die sich im Kreis bewegten bzw. Themen die immer wieder neu diskutiert wurden, auch wenn diese bereits detailliert behandelt wurden und diesbezüglich Ergebnisse vorlagen. Aber es gab keine eskalierende Situationen.

Das spricht für die Personal- und Kompetenzentwicklung an der TU Graz und deren Mitarbeiter/innen „qualitätsbestimmend ihren Beitrag an der Entwicklung der TU Graz leisten“.⁵⁰

⁵⁰ Personal- und Kompetenzentwicklung der TU Graz (2010)

2.4 Zeitlicher Projektplan

Das vorliegende Projekt hatte seinen Start am 14.10.2009. Zu diesem Zeitpunkt traf sich das Koordinatoren Team zu einem Kick-Off-Meeting in der Infora Consulting Group in Graz, um einerseits das Projekt und Ziele zu definieren und andererseits Vorgehensweisen zu besprechen.

In den weiteren Wochen bis zur ersten Workshop-Phase musste, das vom Koordinatoren Team definierte Projekt, von der Leitung der TU Graz genehmigt werden, sodass es an konkrete Vorbereitungen gehen konnte.

Weiters musste ein Projektteam kontaktiert und die Thematik detailliert vorbereitet werden. Für die einzelnen Workshop-Phasen war es wichtig, einerseits viele Informationen einzuholen und andererseits Vorschläge auszuarbeiten, um diese in weiterer Folge in den einzelnen Workshops zu präsentieren, sodass eine gute Diskussionsgrundlage entstehen konnte.

Nach anfänglichem Kennenlernen der Projektgruppe als solche in der ersten Workshop-Phase, ging es in den weiteren Workshop-Phasen konkret darum, an einem Soll-Prozessablauf zu arbeiten. Laufende Koordinatorentreffen, gute Vorbereitungen, Zwischenabstimmungen mit am Prozessablauf teilnehmenden Personen sowie eine gute Aufbereitung der entstandenen Erkenntnisse und Informationen waren durchgängig über die gesamte Projektlaufzeit von essentieller Notwendigkeit.

Die Vorgehensweisen sowie der entstandene Soll-Prozessablauf mit allen Erkenntnissen und Ideen sind im nachfolgenden Verlauf der Masterarbeit detailliert beschrieben.

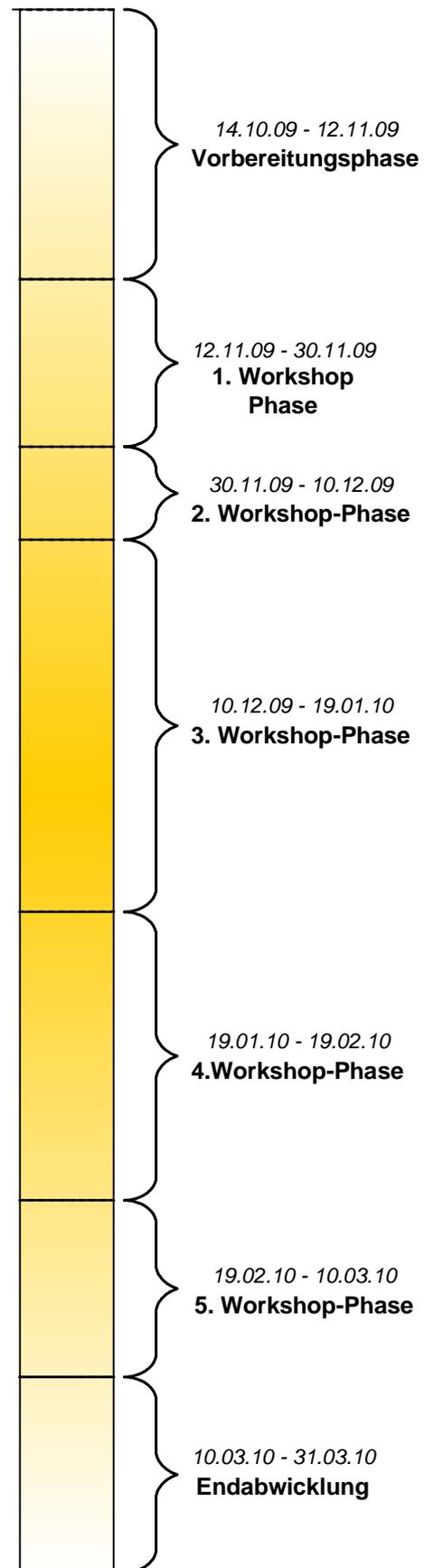


Abbildung 10: Projektzeitplan

Quelle: Eigene Darstellung

2.5 Transparente Informationsdarstellung

Im Rahmen des Projektes gab es viele entstandene Informationen, die aufbereitet sowie „verteilt“ werden mussten. Bei diesen Informationen handelt es sich beispielsweise um Workshop-Protokolle, zusätzliche Berichte über aktuelle Erkenntnisse oder auch Unterlagen zur bereits vergangenen Ist-Analysearbeit. Der gewöhnliche Usus in diesem Falle ist es, diese Informationen in E-Mails zu packen und an alle teilnehmenden Personen zu verschicken.

Es gibt einige Gründe, wieso wichtige Informationen, welche über einen längeren Zeitraum benötigt werden, nicht nur rein per E-Mail versendet werden sollten:

- E-Mails können gelöscht werden, wenn auch versehentlich
- E-Mails können vergessen werden, wenn der Zeitpunkt des Lesens auf später verschoben wird
- E-Mails können aufgrund technischer Hindernisse verloren gehen
- E-Mails können versehentlich vom SPAM Filter abgefangen werden
- Probleme mit der Datensicherheit, wenn vertrauliche Informationen versendet werden
- Umfangreiche Informationen per E-Mail können ein Speicherlimit des Mailservers sprengen

Kommunikation per E-Mails ist zwar rasch und modern im Falle von kleinen Ankündigungen, oder Workshopeinladungen, aber ungeeignet für die Sammlung von wichtigen Informationen, die über Monate hinweg benötigt werden.

Die Ebene des Informationsmanagements hat einen wichtigen Stellenwert in Organisationen eingenommen. Diese Ebene wird als wesentliche Komponente gesehen, um die definierten Unternehmensziele zu unterstützen und zu erreichen. In dieser Ebene geht es nicht darum, sich zu überlegen, welche Hardware bzw. Software benötigt wird. Es geht darum, wie benötigtes Wissen, definierte Strategien, vorhandene Unternehmensziele, -verfassung, -politik und -kultur strukturiert als Information abgebildet werden können, sodass ein optimaler Nutzen erreicht wird.⁵¹

Informationsmanagement ist etwas grundlegendes, welches darauf ausgerichtet ist, die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt bereitzustellen. Dieser richtige Zeitpunkt sowie die Menge der abzufragenden Informationen sollen von dem/der Benutzer/in selbst gewählt werden. Aus diesem Grunde wurde für das Projekt eine Informationsplattform geschaffen, wo sämtliche Informationen, die den Projektablauf betreffen, für alle Teilnehmer/innen jederzeit zugänglich gemacht wurden.

⁵¹ Vgl. Böhm/Fuchs (2002), S. 65

2.5.1 MediaWiki



Es ist sehr nahe liegend, die Informationsplattform im Rahmen einer „Homepage“ im Internet zu Verfügung zu stellen. Für die Bereitstellung von Informationen im Internet gibt es viele verschiedene Möglichkeiten: Angefangen von statischen Seiten, Weblogs und Wikis bis hin zu komplexen Content Management Systemen (CMS) oder Portalen. Die Wahl der Software basiert auf folgenden Anforderungen:

- Die Seite bzw. Software soll möglichst einfach installiert werden können
- Die Wartung der Homepage muss lediglich durch eine Person geschehen. Dadurch sind keine komplexen Berechtigungssysteme notwendig
- Der Content soll jedoch sehr schnell und einfach zu ergänzen und editierbar sein
- Der Aufbau der Informationsplattform soll einfach und für den/die Besucher/in intuitiv sein

Für den Einsatz als Informationsplattform wurde die Software „MediaWiki“⁵² gewählt, da diese – richtig angewandt – alle Anforderungen erfüllt.

MediaWiki ist eine freie, serverbasierte OpenSource Software, welche ursprünglich für „Wikipedia“⁵³ programmiert wurde. Für das Editieren von Inhalten sind keine Kenntnisse von HTML und CSS notwendig, da MediaWiki eine eigene spezielle Wiki-Syntax benutzt. Die Syntax erlaubt sehr schnelle und einfache Formatierung von Text, erlaubt es aber zusätzlich komplexe Strukturen wie Tabellen oder Bildgalerien einzubauen.

MediaWiki macht es außerdem sehr einfach, Inhalte zu strukturieren und Links unter den Seiten anzulegen. Um zum Beispiel eine neue Seite zu erstellen, muss lediglich ein „leerer Link“ erstellt werden. Ebenso leicht kann das Hauptmenü geändert werden: Es handelt sich dabei lediglich um eine Spezialseite die eine Liste der Seiten enthält, die im Menü erscheinen sollen. Mit Hilfe eines komplexen Template-Systems ist es möglich, die Oberfläche komplett an eigene Bedürfnisse anzupassen und das Layout der Seite individuell zu gestalten.

Für den Betrieb von MediaWiki ist ein Webserver mit PHP⁵⁴ Unterstützung und ein MySQL⁵⁵ Datenbankserver notwendig. Die Informationsplattform ist unter der Adresse <http://gpo-reisen.nobaq.net> erreichbar.

Der Vorteil dieser Homepage liegt darin, alle Informationen, welche das Projekt betreffen, gesammelt an einer Stelle zur Verfügung zu stellen und jederzeit flexibel überall abrufen zu

⁵² <http://www.mediawiki.org/>

⁵³ <http://wikipedia.org/>

⁵⁴ <http://php.net/>

⁵⁵ <http://www.mysql.com/>

können. Für später hinzugekommene Projektteilnehmer/innen lieferte die Homepage einen strukturierten Überblick über das bisher Geschehene. Die Gliederung der Informationsplattform umfasst beispielsweise einen Bereich über „Offene Punkte“, um in Erinnerung zu behalten, welche Themen noch diskutiert und keinesfalls übersehen werden dürfen. Andererseits aber auch eine Kategorie „Entstandene Vorschläge“, um den Projektfortschritt festzuhalten.

In Abbildung 11 ist beispielhaft die Hauptseite der Homepage abgebildet. Die Hauptseite ist Gegenstand von aktuellen Ankündigungen und ToDo's, sodass beim ersten Blick auf die Seite der Projektstatus ersichtlich ist. Abbildung 12 und Abbildung 13 sind weitere beispielhafte Darstellungen für die Informationssammlung

Den Nachteil der Homepage bildete der ständige hohe Wartungsaufwand. Bei einem Projekt, welches über Monate hinweg laufend mit neuen Informationen und Erkenntnissen versorgt wird, benötigt es einige Zeit, um die Informationen in passender Weise aufzubereiten.

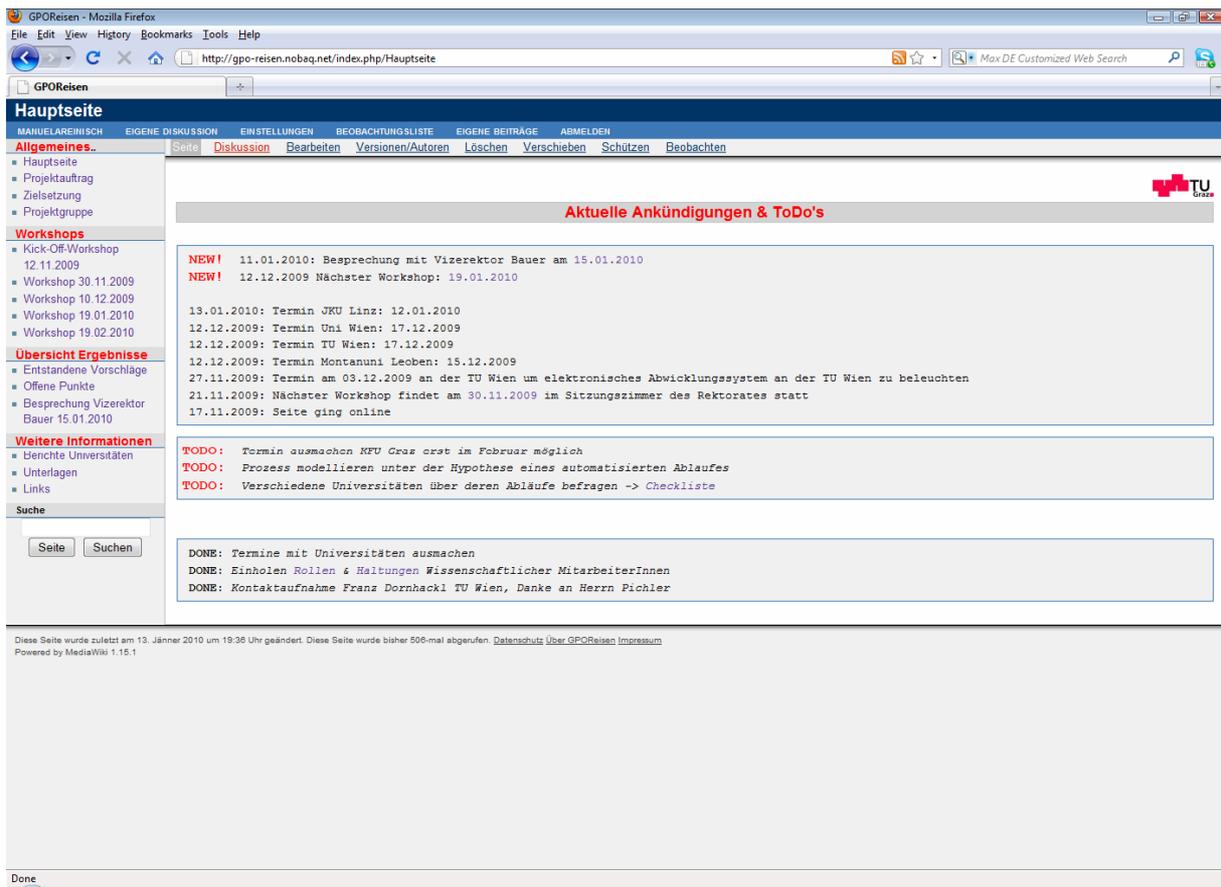


Abbildung 11: Ankündigungen
 Quelle: <http://gpo-reisen.nobaq.net>

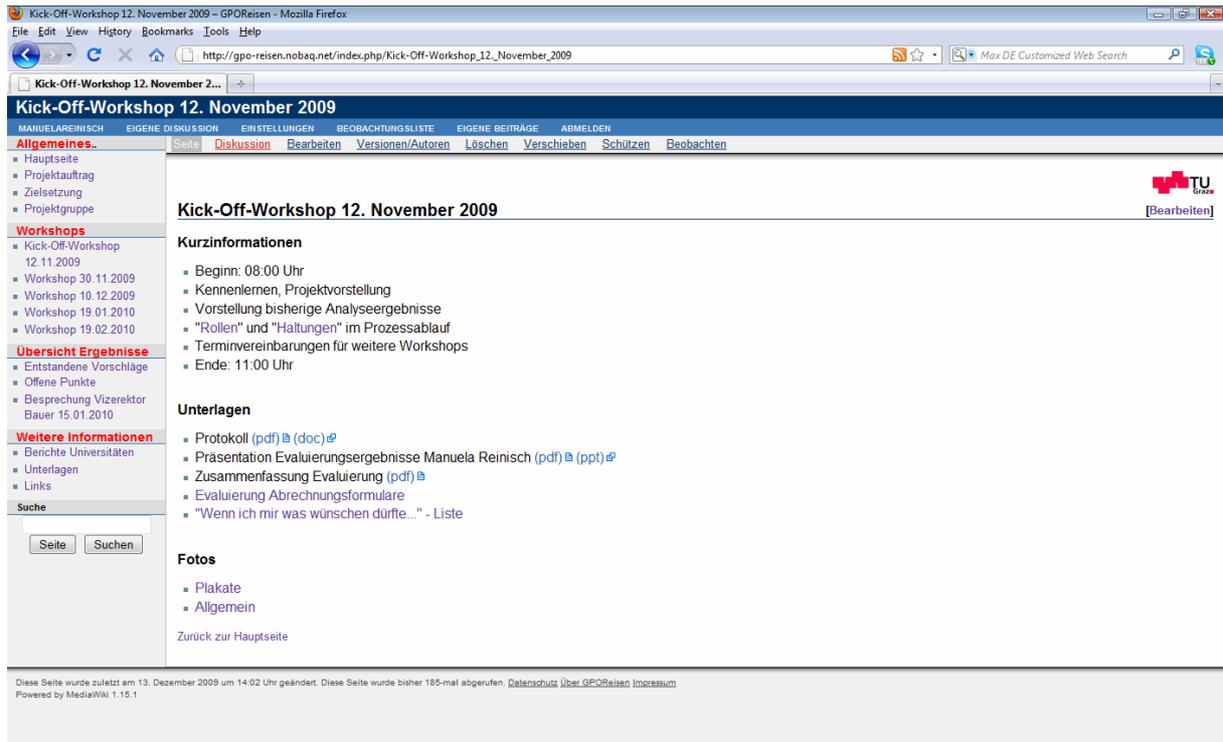


Abbildung 12: Informationen Kick-Off Workshop

Quelle: <http://gpo-reisen.nobaq.net>

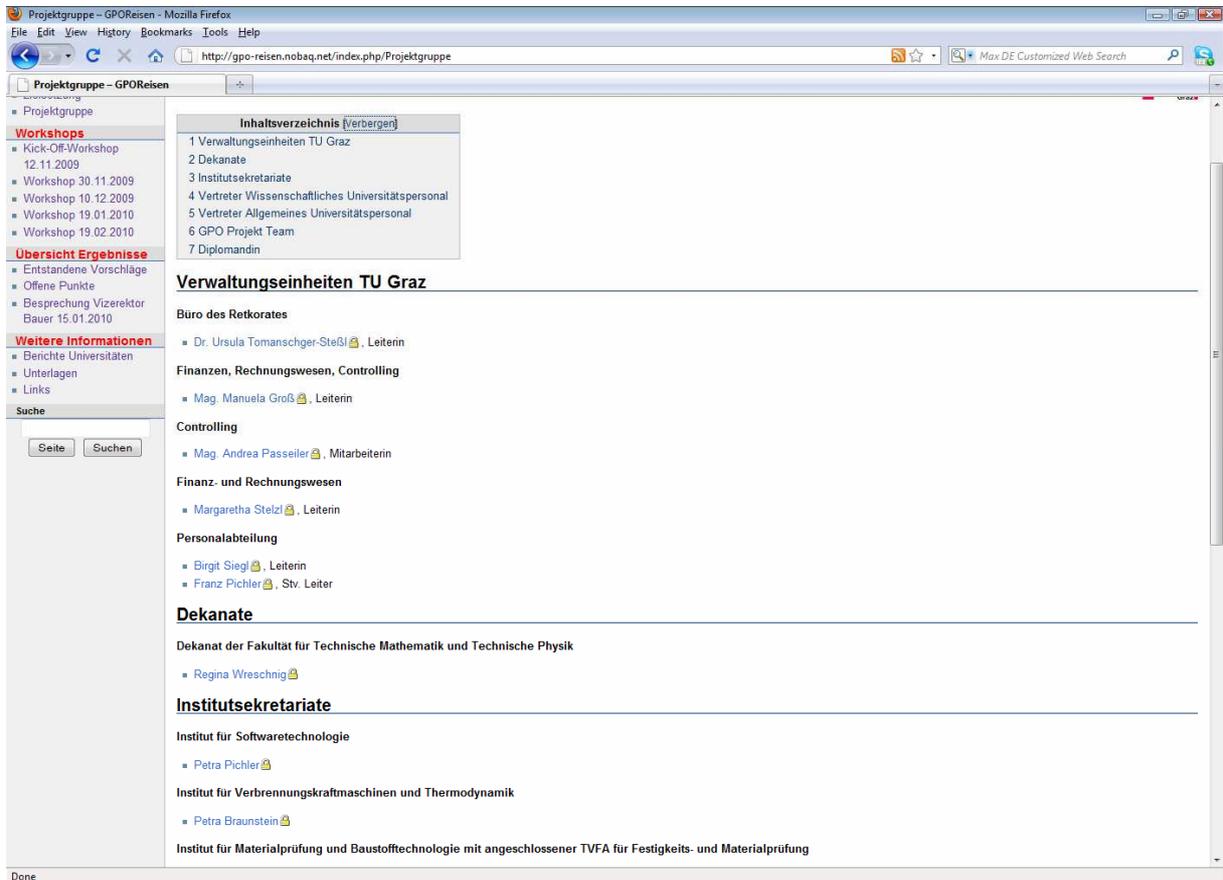


Abbildung 13: Ausschnitt Projektgruppe

Quelle: <http://gpo-reisen.nobaq.net>

2.5.2 MediaWiki Installationsablauf

Der folgende Ablauf verdeutlicht, wie einfach ein MediaWiki installiert werden kann. Im ersten Schritt wurde der Webspaces mit einem Passwort geschützt. Dadurch bleiben vertrauliche Informationen innerhalb der Projektgruppe. Dazu wurde die Datei `.htaccess` mit folgendem Inhalt erstellt:

```
AuthType Basic
AuthName "GPO Reisen"
AuthUserFile /home/manu/gpo-reisen.passwd
Require valid-user
```

Die Datei `gpo-reisen.passwd` liegt aus Sicherheitsgründen außerhalb des vom Internet erreichbaren Wurzelverzeichnisses und enthält den einzigen User „gpo-reisen“. Die Datei wurde mit dem Befehl `htpasswd` erstellt:

```
htpasswd -C /home/manu/gpo-reisen.passwd gpo-reisen
```

Ein großer Vorteil von MediaWiki ist, dass auch die Releaseversion über das Versionsverwaltungssystem Subversion installierbar ist (normalerweise sind lediglich die Entwicklungsversionen über Versionsverwaltungssysteme verfügbar). Bei Softwareupdates ist nur mehr ein einziger Befehl nötig, um die lokale Installation auf den neusten Stand zu bringen.

Der folgende Befehl lädt die letzte stabile Version (Release 1.15) in das lokale Verzeichnis am Webserver:

```
svn co
http://svn.wikimedia.org/svnroot/mediawiki/branches/REL1_1
5/phase3 .
```

Um Dateien (Bilder, Dokumente) uploaden zu können, muss der Webserver Schreibrechte auf das Verzeichnis „images“ besitzen:

```
chgrp www-data images
chmod 770 images
```

Auf dem lokalen Datenbankserver wurde vom Administrator eine neue Datenbank und ein neuer Benutzer angelegt und dem Benutzer alle Rechte für die Datenbank zugewiesen:

```
CREATE DATABASE gpo-reisen;
GRANT USAGE ON *.* TO gpo-reisen@localhost IDENTIFIED BY
'password';
GRANT ALL PRIVILEGES ON gpo-reisen.* TO gpo-
reisen@localhost;
```

Die Basisinstallation wurde durch einmaligen Aufruf der Website durchgeführt. Das Installationsprogramm hat den Namen der Seite sowie die Datenbankeinstellungen abgefragt und die Konfigurationsdatei „LocalSettings.php“ erzeugt.

Folgende Parameter mussten manuell in der LocalSettings.php gesetzt werden:

```
// Uploads aktivieren und alle Restriktionen aufheben
$wgEnableUploads = true;
$wgFileExtensions = array( 'png', 'gif', 'jpg', 'jpeg',
'pdf', 'txt', 'sql', 'zip', 'doc', 'ppt' );
$wgStrictFileExtensions = false;
$wgVerifyMimeType = false;

// Layout und Logo setzen:
$wgDefaultSkin = 'modern';
$wgLogo = "/skins/modern/logo.png";

// Da MediaWiki lediglich der Informationsdarstellung
// dient, wird die Accounterstellung deaktiviert und nur
// der Administrator darf Content editieren
$wgGroupPermissions['*']['edit'] = false;
$wgGroupPermissions['*']['createaccount'] = false;
```

Die Erstellung der Inhalte konnte ab nun vollständig über den Webbrowser in MediaWiki erfolgen.

3. Soll-Prozessentwicklung

In den einzelnen Workshops ging es konkret darum, einen neuen Prozess für die Reiseadministration zu entwickeln. Dies bedeutete, bisherige Methoden und Vorgehensweisen im Ist-Ablauf gemeinsam zu überdenken und zu versuchen mittels alten sowie neuen Ideen einen effizienteren Prozessablauf in der Reiseadministration zu schaffen. Im weiteren Verlauf dieses Abschnitts sind die einzelnen Schritte Punkt für Punkt beschrieben, um ein transparentes Bild über die im Endeffekt entstandenen Lösungsvorschläge zu erhalten.

3.1 Schaffung eines thematischen Zuganges

Anfänglich bestand die Aufgabe darin, alle Teilnehmer/innen gemeinsam auf eine Ebene zu bringen bzw. das künftige Vorgehen miteinander abzustimmen. Es war wichtig, dass alle Teilnehmer/innen ein Ziel verfolgten, mit dem sie nicht nur sich selbst identifizieren konnten, sondern auch das Interesse der TU Graz vertraten. Dies schuf einerseits klare Vorgaben, die gemeinsam abgestimmt wurden und andererseits auch eine Motivation für jede/n Einzelne/n.

3.1.1 Ermittlungen der Erwartungen

Im ersten Schritt wurden die Erwartungen der Projektgruppe bzw. eines/einer jeden einzelnen Teilnehmers/Teilnehmerin ermittelt. Dieser Einstieg in die Thematik wurde gewählt, um die für die Mitarbeiter/innen wichtigen und in weiterer Folge für das Projekt richtungsweisenden Punkte aufzuwerfen. Ziel war es, alle Erwartungshaltungen deutlich zu beschreiben, um einen klaren Weg zu erhalten. Im weiteren Verlauf konnte somit immer wieder reflektiert werden, ob sich alle noch auf dem gemeinsam definierten Weg befanden und gegebenenfalls konnte auch in die richtige Richtung gesteuert werden. „Erwartungen sind einseitige Verträge, von denen der andere nichts weiß.“⁵⁶

Dazu wurde folgende zu beantwortende Frage an die Projektgruppe herangetragen:

„Mit welcher Erwartung nehmen Sie an der Arbeitsgruppe teil? Was wollen Sie erreichen? Welchen Beitrag möchten Sie einbringen?“

Die angeführte Aufzählung ist eine ungeriehte Sammlung sämtlicher Antworten aller Workshop-Teilnehmer/innen:

- Vereinfachung in der Abwicklung (Zurückschicken, Papierkram)

⁵⁶ Vgl. Ruedel (2008), S. 23

- Ein Tool, das die Kosten für jeden Mitarbeiter automatisch berechnet zum Zwecke von mehr Transparenz bei Kosten
- Einfacheren, transparenten Prozess schaffen
- Infos zur Reiseabwicklung an einer Stelle abrufbar machen:
 - Mit Hintergrundwissen, wieso etwas passiert, wie es passiert
 - Änderungen zu einem klaren Zeitpunkt offiziell machen
- Zusammenfassungsmöglichkeiten bei Kosten wie beispielsweise Kosten pro Reise (Wenn mehrere Mitarbeiter zur selben Konferenz fahren, ist es z.B. bei Projektreviews notwendig die Kosten einer Reise zu wissen)
- Die Frage der Dezentralisierung, ist das überhaupt möglich? Wenn ja, welche Schnittstellen müssen zwischen zentral und dezentral vorhanden sein?
- Einheitlicher Zugriff auf Unterlagen z.B. Dienstreiseantrag.
- Klarheit über was genau an welcher Stelle beigelegt werden muss
- Möglichkeit von Statusabfragen: Wo steht der Prozess gerade (Workflow Management System)
- Vereinfachung der Verwaltung für alle
- Elektronische Abwicklung könnte möglicherweise nicht von allen akzeptiert werden
- Einbindung des Betriebsrates (Anmerkung an dieser Stelle: Der Betriebsrat wurde zu den Workshops eingeladen, konnte aber anfänglich allerdings durch die zeitgleich stattfindende Betriebsratsitzung nicht teilnehmen)
- Einheitliche Abwicklung und Formulare für alle. Ist ein gemeinsamer Nenner in der Abwicklung überhaupt möglich?
- Belastung für Fachabteilung und Institute so gering wie möglich halten
- Klarheit über Akzeptanz einer möglichen elektronischen Abwicklung herstellen
- Benchmarking bzw. „Hineinschauen“ bei größeren Firmen
- Je mehr Budgetöpfe, desto verwirrender wird alles
- „Ich möchte auf Reisen gehen, dazu gehe ich ins Sekretariat, wo ich alles Notwendige erledigen kann. Jedoch die Auszahlung der Rückerstattung dauert sehr lange.“ ⇒ kürzere Auszahlungsdauer
- Statusabfrage, wo sich der aktuelle Stand der Reiseabwicklung gerade befindet
- Bin für alles bereit
- Ausrechnen der Auslandstagesätze ist unklar

- Klare Vorgaben von „oben“ (Rektorat) gewünscht, „Entweder A oder B und nicht wer B nicht mag, der macht halt A“ (Wie beim PSS, wer elektronisch nicht will, der erledigt seinen Urlaubsantrag weiterhin per Papier)
- Forschung & Lehre wird als Kerngeschäft der TU Graz gesehen. Reisen ist im Rahmen der Forschungstätigkeit notwendig und wird vom Aufwand der Abwicklung als Belastung empfunden ⇒ Raschere Abwicklung gewünscht
- Dringender Bedarf das Geld rasch zu refundieren, da die Reisekosten oft weit mehr als ein Monatseinkommen ausmachen (Gerade FWF-Projekte zahlen niedrige Gehälter). Derzeit wird man eher „bestraft“, indem man das Geld, welches man privat vorsteckt, oft erst Monate später refundiert bekommt

Der Erwartungskatalog wurde in einem weiteren Schritt priorisiert, um die für die Teilnehmer/innen wichtigen Erwartungen bzw. Ziele zu ermitteln. Jene Erwartungen mit vielen Wertungen wurden für die Prozessentwicklung als „MUSS-Ziele“, Erwartungen mit weniger Wertungen als „SOLL-Ziele und jene ohne Wertung als so genannte „Nice-to-have“-Ziele gesehen.

1. Elektronische Abwicklung (Akzeptanz?) – 10 Wertungen
2. Verwaltungsvereinfachung für alle Beteiligten – 8 Wertungen
3. Einfacher, transparenter Prozess – 7 Wertungen
4. Einbindung Betriebsrat – 5 Wertungen
5. Klärung der Frage, wie weit dezentral organisierbar – 3 Wertungen
6. Möglichst geringe Belastung für Fachabteilungen und Institute – 2 Wertungen
7. Kürzere Auszahlungsdauer – 2 Wertungen
8. Jederzeitige Statusabfrage zum Antrag – 2 Wertungen
9. Transparenz in den Kosten / bis Mitarbeiter/innen-Ebene – 1 Wertung
10. Zusammenfassungsmöglichkeit ⇒ Kosten je Reise (mehrere Kostenarten, mehrere Mitarbeiter/innen) – 1 Wertung
11. Elektronische Ablage von Reiseanträgen – 1 Wertung

Nach diesen Wertungen war klar ersichtlich, wo die Prioritäten der Mitarbeiter/innen lagen. Die Folgeentscheidung, eine Prozessbearbeitung unter der Prämisse einer elektronischen Abwicklung zu verfolgen, wurde anhand dieser Prioritätenliste getroffen. Dass nicht immer alle Erwartungen erfüllt werden konnten, war allerdings auch klar. Eine möglichst für alle akzeptable Lösung zu finden, stand als Ziel im Vordergrund.

Für die weitere strategische Vorgehensweise der Workshops wurde das Modell der „U Prozedur“ von Friedrich Glasl herangezogen. Näheres dazu im nächsten Abschnitt.

3.1.2 „U Prozedur“ nach Friedrich Glasl

Friedrich Glasl ist ein im Jahre 1941 in Wien geborener, österreichischer Ökonom, der sich unter anderem auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung und Unternehmensberatung tätig ist.⁵⁷

Das Modell der „U Prozedur“ hat sich in der Diagnose von Abläufen und Prozessen in Unternehmen immer wieder bewährt, da es neben den praktischen Abläufen die grundsätzlichen Ideen, Werte und Normen sichtbar macht. Man wandert von der Seite der Istorganisation Schritt für Schritt auf die Seite der Sollorganisation, wie in Abbildung 14 dargestellt.⁵⁸

Ziel ist es, das alltägliche und selbstverständliche Handeln bzw. die Grundannahmen, welches sich im Laufe der Zeit in Organisationen, oft mit eigenständigen Regeln, entwickelt hat, aufzuzeigen und zu hinterfragen.⁵⁹

In diesen einzelnen Schritten prallen viele Sichtweisen aufeinander, was jedoch für den weiteren Verlauf von großer Bedeutung ist. Gefühlsdifferenzen der beteiligten Personen können auftreten und erfordern viel Einfühlungsvermögen diese zu koordinieren. Diese Ergründung des eigenen Denkens, Wollens und Tuns ist notwendig, um neue Rollen und Haltungen bzw. Motti zu erarbeiten, für eine zukünftige neue Sollorganisation.⁶⁰

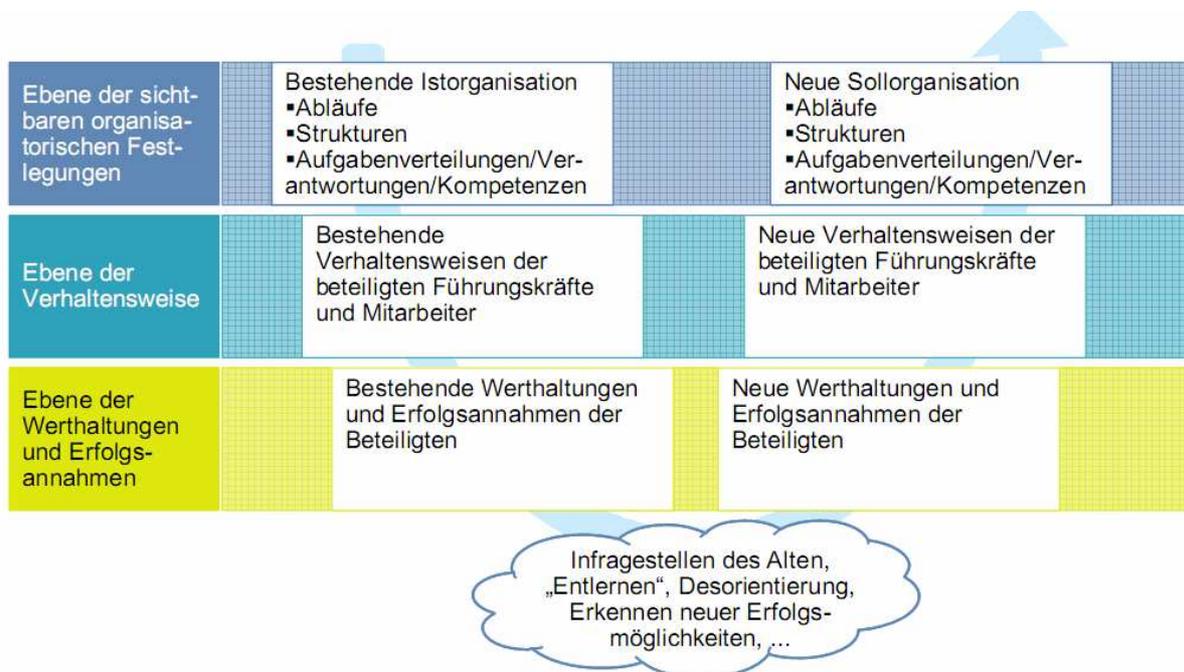


Abbildung 14: „U Prozedur“ von Friedrich Glasl

Quelle: Im Workshop eingebrachte Grafik von der Infora Consulting Group

⁵⁷ Vgl. Wikipedia-Eintrag von Friedrich Glasl (2010)

⁵⁸ Vgl. Glasl (1994), o.A.

⁵⁹ Vgl. Bornewasser (2009), S. 169

⁶⁰ Vgl. Glasl (1994), o.A.

Wie in Abbildung 14 dargestellt, wurden in den Workshop-Phasen die 7 Schritte der „U Prozedur“ durchlaufen. In Tabelle 2 sind die 7 Schritte in Anlehnung an Rabenstein/Reichel zusammenfassend beschrieben.⁶¹

Schritte	Beschreibung
Schritt 1:	<p>Schritt 1 der „U Prozedur“ beschreibt die derzeitige Ist-Situation des Ablaufes. Es wird versucht die einzelnen Verhaltensweisen, Prozeduren, Methoden und die dabei verwendeten Mittel zu analysieren.</p> <p>Dieser Schritt wurde bereits vorab in der zu Beginn erwähnten Projektarbeit über die Ist-Analyse der Reisekostenabläufe an der TU Graz erledigt. Die Ergebnisse dieser Analyse stellten die Grundlage für die weiteren Schritte der „U Prozedur“ dar.</p>
Schritt 2:	<p>In diesem Schritt werden die einzelnen Rollen, Funktionen und Aufgaben eines jeden/jeder Einzelnen betrachtet und festgehalten.</p> <p>Die Darstellung dieses Schrittes über die einzelnen im Workshop ermittelten Rollen im Prozessablauf, ist im nachfolgenden Abschnitt über „Rollen und Haltungen“ zu finden.</p>
Schritt 3:	<p>Schritt 3 wirft die Frage auf, warum die Abläufe so gemacht werden, wie sie aktuell passieren. Welche Haltungen/Motti bzw. unausgesprochenen Auffassungen liegen hier zugrunde, um die Abläufe so zu machen, wie sie gemacht werden.</p> <p>Diese Darstellung über die Haltungen der Workshop-Teilnehmer/innen ist im nachfolgenden Abschnitt über „Rollen und Haltungen“ zu finden.</p>
Schritt 4:	<p>Im nächsten Schritt 4 wird die Ist-Situation der Schritte 1 bis 3 kritisch betrachtet und versucht zu eruieren, ob diese Grundauffassungen dem gegenwärtigen Denken entspricht bzw. ob diese aktuellen Arbeitsabläufe sowie die Funktionsverteilung in dieser Form beibehalten werden sollen.</p>
Schritt 5:	<p>Nachfolgender Schritt 5 geht bereits in Richtung Zukunft. Hier wird die Frage aufgeworfen, welche Grundauffassungen bzw. Haltungen/Motti das Handeln zukünftig leiten soll.</p>
Schritt 6:	<p>Im Schritt 6 findet ein Überdenken der Rollen, Funktionen und Aufgaben eines jeden/jeder Einzelnen für den zukünftigen Soll-Prozess statt. Welche</p>

⁶¹ Vgl. Rabenstein/Reichel (2001), S. 71 f

	Konsequenzen ergeben sich aus den bisherigen Schritten für die Rollen und Verantwortlichkeiten der betroffenen Personen?
Schritt 7:	Die „U Prozedur“ endet in Schritt 7 mit der sich im Laufe entwickelten Soll-Situation. Hier resultieren die, sich in den einzelnen Schritten 1-6 entwickelten Verhaltensweisen, Prozeduren und Methoden für eine neue Sollorganisation.

Tabelle 2: Die 7 Schritte der U Prozedur nach Friedrich Glasl

Die Schritte 4 bis 7 wurden im Anschluss an die Rollen und Haltungen bearbeitet und finden sich im weiteren Verlauf in diesem Kapitel der Soll-Prozessentwicklung in den einzelnen Diskussionspunkten wieder. Im Endeffekt ist im Verlauf der Masterarbeit das Gesamtbild der Sollorganisation aus Schritt 7 entstanden.

3.1.3 Rollen und Haltungen

Gemäß Schritt 2 und Schritt 3 der „U Prozedur“ von Fritz Glasl wurden die Rollen und Haltungen des Ist-Prozessablaufes der Reiseadministration im Workshop nicht nur definiert sondern in einem weiteren Schritt auch bewertet. Für die Definitionen mussten im Einzelnen von jeder am Workshop teilnehmenden Person folgende Fragen beantwortet werden:

Rollen: *„Wenn Sie sich den Prozess wie er heute läuft/gerade dargestellt wurde vorstellen, welche Rollen sind für Sie zu erkennen?“*

Haltungen: *„Welche Haltungen/Motti treiben Sie heute an, den Prozess so zu machen wie er gemacht wird?“*

Nachfolgende Abbildung 15 und Abbildung 16 beinhaltet nicht nur die entstandenen einzelnen Definitionen der Rollen und Haltungen, sondern auch die in einem nächsten Schritt stattgefundenene Bewertung derer. Die Workshop-Teilnehmer/innen mussten sich überlegen, welche Rollen und Haltungen als gut befunden wurden und unbedingt beibehalten werden sollen und diese mit grünen Punkten markieren. Rollen und Haltungen, welche sich auf den Prozessablauf schlecht auswirken und Veränderungspotential haben, wurden mit gelben Punkten markieren.

Die Betrachtung von Abbildung 15 und Abbildung 16 zeigt klare Tendenzen über die empfundenen „guten“ respektive „schlechten“ Rollen und Haltungen.

Im weiteren Verlauf der Prozessentwicklung wurden diese definierten und bewerteten Rollen und Haltungen im Sinne der weiteren Schritte der „U Prozedur“ kritisch betrachtet und hinterfragt, um die für den Soll-Prozess förderlichen Rollen und Haltungen herauszufiltern.

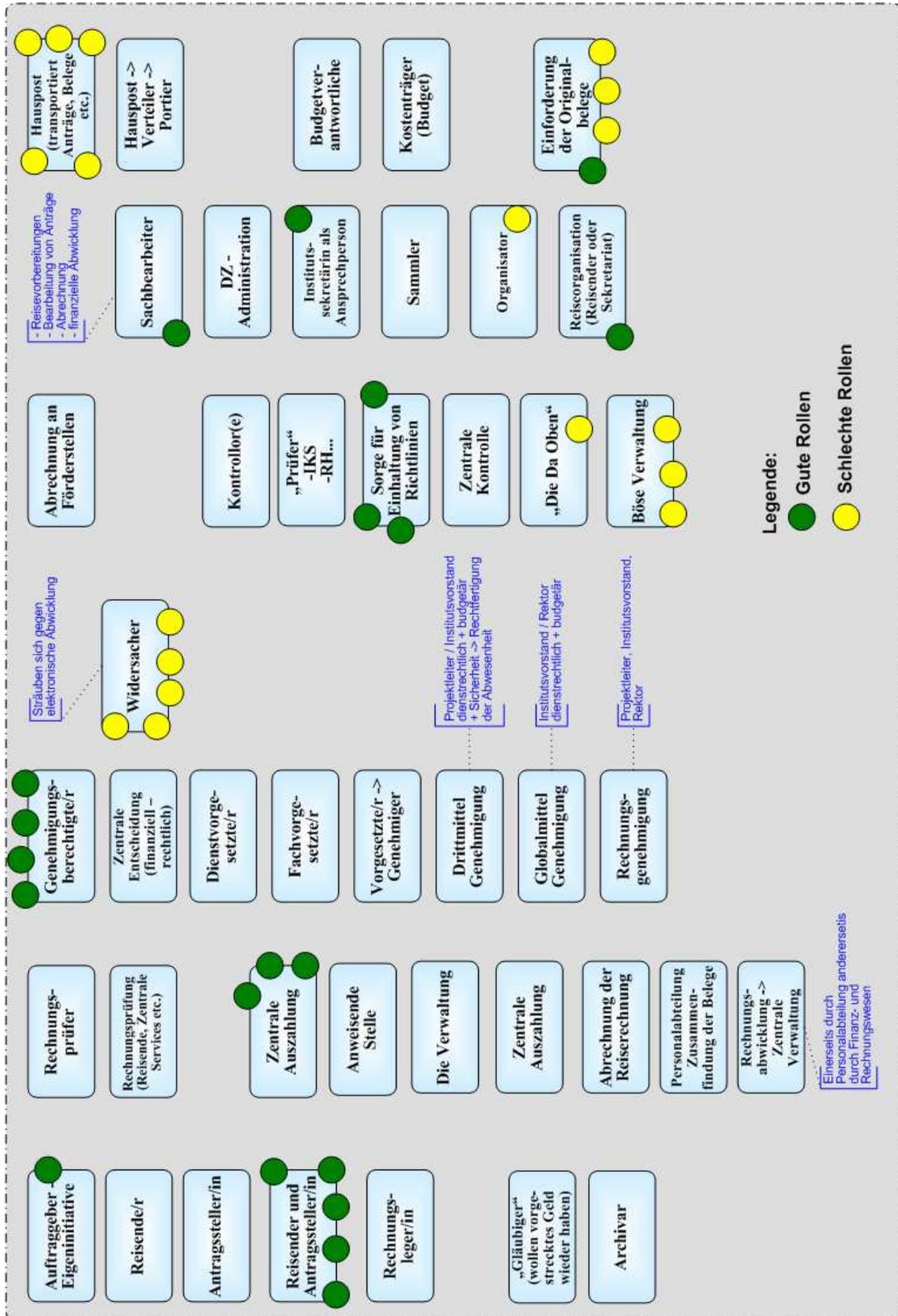


Abbildung 15: Rollen und deren Bewertung im Prozessablauf

Quelle: Eigene Darstellung

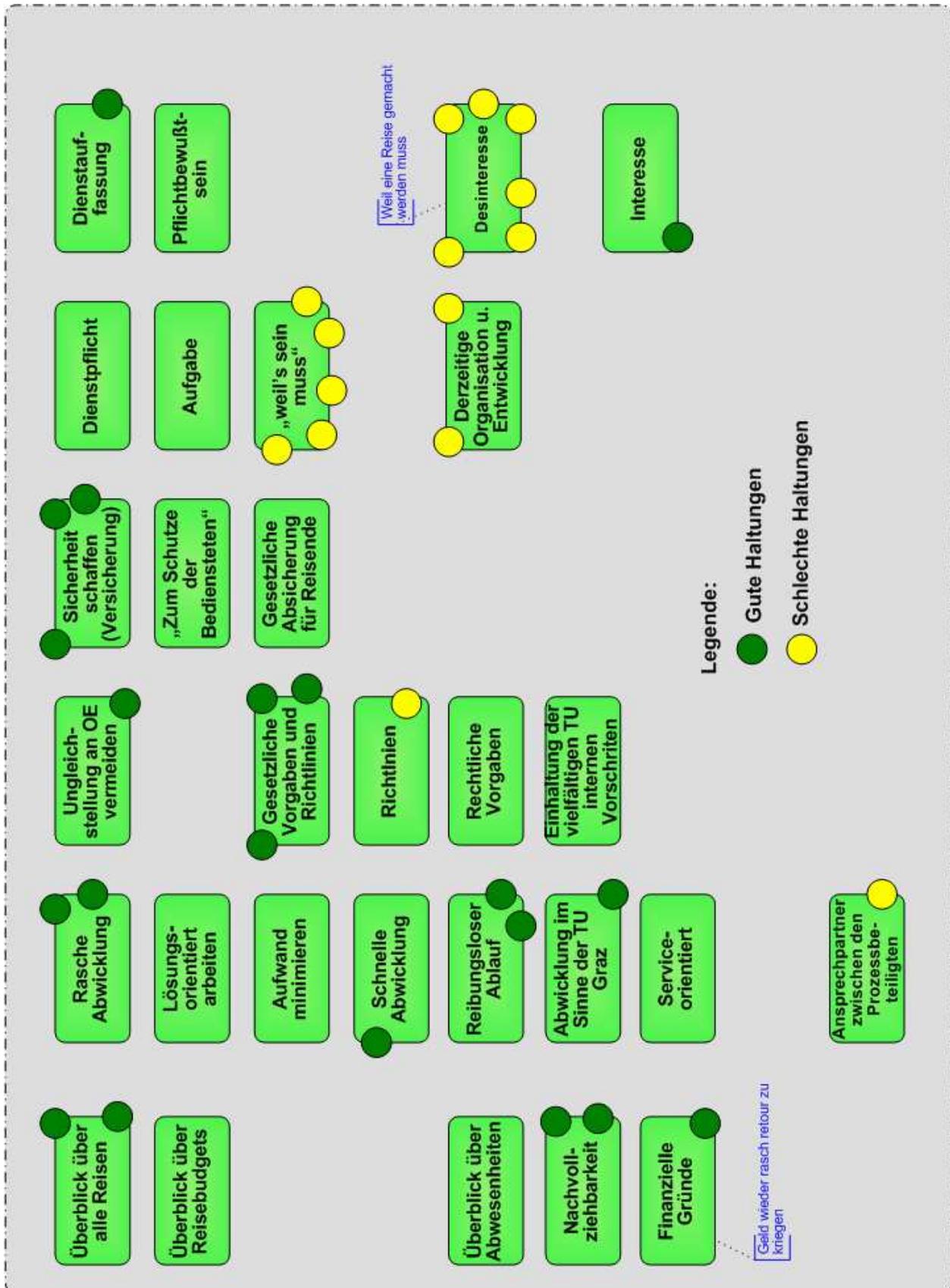


Abbildung 16: Haltungen und deren Bewertung im Prozessablauf
 Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Ableitung der kritischen Erfolgsfaktoren

Kritische Erfolgsfaktoren (critical success factors) sind jene Merkmale, die maßgeblich den Geschäfts- bzw. Prozesserfolg beeinflussen. Diese Faktoren werden im Rahmen von strategischer (Prozess-)Planung ermittelt und aus ihnen Anforderungen, Gestaltung, Steuerung und Optimierung der Geschäftsprozesse abgeleitet. Deswegen werden die kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) auch als strategische Erfolgsfaktoren bezeichnet.⁶² Die kritischen Erfolgsfaktoren mit ihren Maßgrößen in Tabelle 3 sind jene, die für den Prozessablauf der Reiseadministration im Rahmen der Workshops entwickelt wurden und als Basis für den zukünftigen Ablauf und das Erreichen des Projektzieles dienen.

Kritischer Erfolgsfaktor	Messbar durch
Personenspezifische einheitliche Handhabung (wenige/keine Varianten, gleiche Abläufe/ Formulare für alle)	Zeitdauer bis Auszahlung, Anzahl der Rückfragen wegen Unklarheiten, Fehlerquote
Schnelle Handhabung (möglichst geringer Verwaltungs- und Kontrollaufwand)	Zeitdauer bis Auszahlung, weniger Bearbeitungsaufwand
Flexible Handhabung (auch kundenfreundliche Abwicklungen)	Durchlaufzeit
Lösungsorientierung/Kollegialität	Durchlaufzeit, geringe Komplexität
Verfügbarkeit von Informationen zum Ablauf und dessen Anwendung und einheitliches Verständnis dazu	Zeitdauer bis Auszahlung, Anzahl der Rückfragen wegen Unklarheiten, Fehlerquote, Durchlaufzeit
Klarheit, welche Regeln/Instrumente aktuell gelten	Anzahl der Rückfragen
Verfügbarkeit von Steuerungsinformation (z.B. Kostenübersichten je Reise, je Person)	Verfügbarkeit der erforderlichen Informationen

⁶² Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2008), S. 99 f

Klare Formularstruktur	Geringe Fehleranzahl beim Ausfüllen
Ausreichendes Prozessverständnis	Anzahl der Rückfragen, Anzahl der ordnungsgemäß abgewickelten Anträge
One-Stop-Shop im administrativen Bereich	Anzahl der Abteilungen
Vollständigkeit der Unterlagen (Belege etc.)	Anzahl der Rückfragen, Zeitdauer bis Auszahlung etc.
Commitment der Leitung zur Prozessvereinheitlichung und elektronischen Umsetzung	Vorliegender Rektoratsbeschluss, Betriebsvereinbarung

Tabelle 3: Kritische Erfolgsfaktoren für die Reiseadministration

3.3 Systemvergleiche - Benchmarking

„Das Benchmarking hat die Aufgabe, eine Meßlatte für den Prozess und seine Bestandteile zu bestimmen.“⁶³ Nach Österle beschreibt das Benchmarking für einen Prozess wesentliche Merkmale, um herauszufinden, wo die Konkurrenz steht und welche Ziele bestenfalls erreichbar sind. Im Endeffekt entstehen Soll-Werte für Führungsgrößen und Lösungsvorschläge für mögliche Prozessabläufe.⁶⁴

Zu Beginn der Workshops ist im Zuge der Ermittlung der Erwartungen der Wunsch entstanden, andere Universitäten sowie Firmen der Privatwirtschaft über deren Abläufe zur Abwicklung der Reiseadministration zu befragen. Die grundsätzliche Idee dahinter war es, einerseits einen Vergleich zum Abwicklungsprozess an der TU Graz ziehen zu können und andererseits auch neue potentielle Ideen bzw. Diskussionspunkte zu entdecken. Zusätzlich war es ein weiteres Ziel, bezüglich der Reiseadministration ein kleines Netzwerk zu „bauen“, um auch in Zukunft einen gegenseitigen Wissensaustausch auf Verwaltungsebene zu betreiben.

In den nachfolgenden beiden Abschnitten sind die Ergebnisse des Vergleichs aus den Befragungen mit 5 österreichischen Universitäten sowie 2 großen Grazer Firmen, AVL List GmbH Graz und MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik AG & Co KG Graz, dargestellt.

⁶³ Österle (1995), S. 164

⁶⁴ Ebda, S. 165 ff

3.3.1 Ablauf der Reiseadministration an verschiedenen Universitäten in Österreich

Konkret wurden 5 österreichische Universitäten, welche in Tabelle 4 aufgezählt sind, persönlich zu ihren Abläufen bezüglich der Reiseadministration befragt. Nachdem das Regelwerk an allen österreichischen Universitäten im Sinne des Universitätsgesetzes 2002 gleich aufgebaut ist, konnte ein gutes vergleichendes Bild zum Prozessablauf an der TU Graz entstehen.

Universität	Gesprächspartner/innen
Technische Universität Wien (TU Wien)  TECHNISCHE UNIVERSITÄT WIEN Vienna University of Technology http://www.tuwien.ac.at/	Abteilungsleiterin der Quästur Amtsdirektorin Eva Glatzer, eva.glatzer@tuwien.ac.at <i>Gespräch am 17. Dezember 2009</i>
Montanuniversität Leoben (MU Leoben)  MONTAN UNIVERSITÄT WWW.UNILEOBEN.AC.AT http://www.unileoben.ac.at/	Leiterin der Abteilung für Controlling und Finanzen Mag. Silvia Mitterer, silvia.mitterer@unileoben.ac.at Zuständige Mitarbeiterinnen für die Reisekostenabwicklung Sabine Remich, sabine.remich@unileoben.ac.at Andrea Linzer, andrea.linzer@unileoben.ac.at <i>Gespräch am 15. Dezember 2009</i>
Karl-Franzens-Universität Graz (KFU Graz) 1585 – 2010 425 JAHRE KARL-FRANZENS-UNIVERSITÄT GRAZ  http://www.kfunigraz.ac.at/	Geschäftsführender Leiter der Organisationseinheit Amt Universität Graz Amtsdirektor Anton Schelnast, anton.schelnast@uni-graz.at Hauptverantwortliche Mitarbeiterin für Reiseadministration an der Universität Graz Claudia Knoll, claudia.knoll@uni-graz.at <i>Gespräch am 18. März 2010</i>
Universität Wien	Leiter Dienstleistungseinrichtung (DLE) Finanz-

<p>(Uni Wien)</p>  <p>universität wien</p> <p>http://www.univie.ac.at/</p>	<p>wesen und Controlling</p> <p>Mag. Alexander Hammer, alexander.hammer@univie.ac.at</p> <p>Personalwesen und Frauenförderung – Referatsleiterin für Dienstreisen</p> <p>Susanne Hwasta, susanne.hwasta@univie.ac.at</p> <p><i>Gespräch am 17. Dezember 2009 und am 5. Februar 2010</i></p>
<p>Johannes Kepler Universität Linz (JKU Linz)</p>  <p>JKU JOHANNES KEPLER UNIVERSITY LINZ</p> <p>http://www.jku.at/</p>	<p>Leiter Personalmanagement</p> <p>Amtsleiter Peter Merighi, peter.merighi@jku.at</p> <p><i>Gespräch am 12. Jänner 2010</i></p>

Tabelle 4: Übersicht Gesprächspartner/innen der Universitätsbefragung

Ein wichtiger Faktor bei den Befragungen, abgesehen vom Wissensaustausch und den erhaltenen Informationen, war die persönliche Komponente. Sich die Zeit eines persönlichen Besuches zu nehmen, sich mit den einzelnen Mitarbeiter/innen face-to-face auszutauschen und auch beispielsweise über deren Probleme im Verwaltungsalltag zu sprechen, erzielte außerordentlich positive Effekte im Sinne der zukünftigen Vernetzungsarbeit.

Die Befragung unterteilt sich in 2 Bereiche, einerseits den Bereich der „Allgemeinen Fragen“, wo die Ergebnisse in Tabelle 5 abgebildet sind und andererseits den Bereich der „gezielten Fragen zum Prozessablauf“, welche mit Antworten in Tabelle 6 wieder zu finden sind. Sofern nicht anders angegeben, beziehen sich die Zahlen auf das Kalenderjahr 2008. Es ist auch möglich, dass vor allem bei den Zahlenwerten nicht immer alle Informationen seitens der Universitäten preisgegeben werden konnten.

Die Antworten bzw. Fakten sind die Ergebnisse der Gespräche mit den Personen der jeweiligen Universitäten aus Tabelle 4 und werden, mit deren Erlaubnis, als Referenz herangezogen.

Wie viele Mitarbeiter/innen hat Ihre Universität?	
TU Graz	Die Zahl der für die Reiseadministration abrechnungsrelevanten

	Mitarbeiter/innen liegt bei ca. 2.793 .
TU Wien	Die Vollzeitäquivalente der wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen an der TU Wien liegt bei ungefähr 2.800 .
Uni Wien	Pro Kopf hat die Uni Wien ca. 8.500 Mitarbeiter/innen inklusive Beamte und Lehrbeauftragte.
MU Leoben	Die Vollzeitäquivalente (VZÄ) der wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen an der MU Leoben liegt bei ungefähr 570 .
JKU Linz	Die JKU Linz hat ca. 2.200 Mitarbeiter/innen gemessen an der pro Kopf-Zahl und ca. 1.700 VZÄ.
KFU Graz	Die pro Kopf-Anzahl der wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen an der Karl-Franzens-Universität Graz (KFU) liegt bei ca. 3.500 Mitarbeiter/innen.
Wie groß ist das Reisevolumen im Global- und Drittmittelbereich bzw. das Verhältnis Global- und Drittmittelreisen?	
TU Graz	Das Verhältnis liegt bei 1/3 Global- und 2/3 Drittmittelreisen. Das Reisevolumen gesamt im Drittmittelbereich beträgt 2.685.000 EUR und im Globalbereich 800.000 EUR. Diese Zahlen beziehen sich auf das Kalenderjahr 2009.
TU Wien MU Leoben JKU Linz	Es werden ca. 1/3 Global- und 2/3 Drittmittelreisen gemacht.
Uni Wien	In Summe beträgt das Reisevolumen ca. 7 Millionen EUR. Davon liegt der Anteil von Globalreisen bei ca. 1/3 (3 bis 3,5 Millionen EUR) und 2/3 bei Drittmittelreisen (3,5 bis 4 Millionen EUR). In diesen 7 Millionen EUR sind ungefähr 2,5 Millionen EUR an Reisekosten enthalten, die an Externe refundiert werden.
KFU Graz	Es werden ca. 2/3 (63 %) Global- und 1/3 (37 %) Drittmittelreisen gemacht, wobei die Tendenz bei Drittmittelreisen stark steigend ist.
Wie viele Inlands- und Auslandsdienstreisen werden jährlich ungefähr gemacht?	
TU Graz	In Summe wurden im Kalenderjahr 2009 ca. 6.000 Dienstreisen gemacht.
TU Wien	In Summe wurden 7.012 Dienstreisen gemacht. Im Kalenderjahr 2009 liegt die Anzahl der Dienstreisen bis inklusive 30.09.2009 bei 7.330 Reisen insgesamt.

Uni Wien	<p>In Summe wurden ca. 3.000 Dienstreisen durchgeführt, davon 52 % Auslands- und 48% Inlandsdienstreisen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inlandsdienstreisen: ca. 1.440 • Auslandsdienstreisen: ca. 1.560 • Reisekostenzuschüsse: insgesamt 1.971, davon Inland 306 und Ausland 1.665
MU Leoben	<ul style="list-style-type: none"> • Inlandsdienstreisen: ca. 3.000 • Auslandsdienstreisen: ca. 800
JKU Linz	<ul style="list-style-type: none"> • Inlandsdienstreisen: ca. 2.275 • Auslandsdienstreisen: ca. 1.358
KFU Graz	<ul style="list-style-type: none"> • Inlandsdienstreisen: ca. 1.496 • Auslandsdienstreisen: ca. 600 <p>Die Zahlen beziehen sich auf das Kalenderjahr 2009 und sind reine Dienstreisen (keine Reisekostenzuschüsse).</p>

Tabelle 5: Systemvergleich Universitäten „Allgemeine Fragen“

Anhand dieser statischen Werte kann ein Vergleich der Größenordnung zur TU Graz gezogen werden. Es macht vor allem in der administrativen Abwicklung einen Unterschied, für wie viele Mitarbeiter/innen Dienstreisen abgewickelt werden müssen.

In nachfolgender Tabelle 6 sind nun die einzelnen Fragen direkt zum Prozessablauf wieder zu finden. Diesbezüglich wurde die TU Graz nicht ergänzt, da die einzelnen Details und Erläuterungen zum Prozessablauf an der TU Graz bereits im Masterprojektes von Manuela Reinisch ausführlich behandelt wurden und an dieser Stelle auf diese Arbeit⁶⁵ verwiesen wird.

Wie viele Mitarbeiterinnen sind mit der Abwicklung von Reisekosten beschäftigt? Davon wie viel Prozent ihrer Arbeitszeit?	
TU Wien	<p>In der Quästur an der TU Wien sind 3 Personen mit der Abwicklung von Dienstreisen beschäftigt. 2 Personen davon als Ganztageskraft und 1 Person als Halbtageskraft. Seit der Einführung des elektronischen Abwicklungssystems war eine Halbtagsstelle mehr notwendig, um beispielsweise den First Level Support abzuwickeln bzw. Belege einzuscannen. Vorher wurden keine Belege eingescannt.</p>
Uni Wien	<p>In der DLE Finanzwesen und Controlling arbeiten 13 Mitarbeiter/innen,</p>

⁶⁵ Vgl. Reinisch (2009), S. 23 ff

	<p>die regelmäßig Reiserechnungen abwickeln. Zusammenfassend liegt die Vollzeitäquivalente in der Abwicklung von Reiserechnungen in der DLE Finanzwesen und Controlling bei ungefähr bei 2 Personen.</p> <p>Im Personalwesen sind im Referat für Dienstreisen 4 Mitarbeiter/innen mit der Abwicklung beschäftigt. Davon zwei Personen vollzeitbeschäftigt, eine Person für 20h/Woche und eine Person für 30h/Woche beschäftigt.</p>
MU Leoben	<p>Zwei Mitarbeiterinnen wickeln die Reisekosten ab. Eine Mitarbeiterin ist teilzeitbeschäftigt (50 %) und benötigt die gesamte Arbeitszeit für die Reisekostenabwicklung. Die andere Mitarbeiterin ist vollbeschäftigt (100 %) und benötigt ungefähr 75 % ihrer Arbeitszeit für die Abwicklung.</p>
JKU Linz	<p>Das kann so einfach nicht beantwortet werden. An der JKU Linz ist es so, dass in der Personalabteilung jede/r Mitarbeiter/in einem Buchstabenkreis zugeordnet ist (z.B. A-D). Für Mitarbeiter/innen in diesem Buchstabenkreis wird die gesamte Abwicklung gemacht, begonnen von der DienstEinstellung, über Reisekostenabwicklung bis hin zur Beendigung des Dienstverhältnisses.</p> <p>In der Abteilung für Finanz- und Rechnungswesen (ReWe) werden die Rechnungen von der/dem Mitarbeiter/in erledigt, der sie beim Eingang erhält. Also kann diese Frage nicht mit einer Zahl beantwortet werden.</p>
KFU Graz	<p>Eine Referentin ist als Hauptverantwortliche zu 100 % mit der Abwicklung und Zuordnung von Reisekosten beschäftigt. Je nach Anfall an Reiseaufkommen unterstützen 2-3 Mitarbeiter/innen die hauptverantwortliche Person und helfen in der Reisekostenabwicklung mit.</p> <p>Zurzeit findet an der KFU eine Neuorganisation des kompletten Reisemanagements statt. Der gesamte Ablauf wird derzeit evaluiert und bis Herbst 2010 möchte man genügend Informationen für eine Neuorganisation des Reisemanagements gesammelt haben. Diesbezüglich ist man auch sehr an Informationen von anderen Universitäten sowie entsprechende Vernetzungen interessiert und in weiterer Folge ist auch ein Interesse für die zukünftige elektronische Lösung des TUGrazonline der TU Graz vorhanden.</p>
Wie erfolgt die Abwicklung? (in Papierform oder elektronisch)	
TU Wien	<p>Die Abwicklung vom Antrag bis hin zur Abrechnung seitens der</p>

	Mitarbeiter/innen erfolgt mittels des elektronischen Abwicklungssystems „Employee Self Service“ (ESS) von SAP. Dieses System in seiner Ursprungsform wurde von der TU Wien weiterentwickelt, sodass es für alle Beschäftigungsgruppen der Universität einsetzbar ist.
Uni Wien	Die Abwicklung vom Antrag bis zur Abrechnung seitens der Mitarbeiter/innen erfolgt vollständig in Papierform. Die Abrechnungen werden im Endeffekt von der jeweiligen Abteilung händisch ins SAP eingetragen.
MU Leoben	Die Abwicklung der Dienstreiseanträge bis hin zur Abrechnung erfolgt derzeit noch in Papierform. Die Endabwicklung der Abrechnung wird in der Finanzbuchhaltung ins SAP eingegeben. Es besteht allerdings der Wunsch einer vollständigen elektronischen Umstellung.
JKU Linz	<p>Die Abwicklung vom Antrag bis zur Abrechnung erfolgt seitens der Mitarbeiter/innen vollständig in Papierform. Die Reiserechnungen selbst, werden von den zuständigen Abteilungen im Endeffekt ins SAP eingegeben.</p> <p>Die JKU Linz ist betreffend SAP nicht ans BRZ gebunden. Es existiert im Hause der JKU Linz ein eigenes kleines SAP Rechenzentrum mit einem SAP Programmierer, der das System am Laufen hält. Die JKU überlegt sich eventuell in Zukunft das „ESS“ anzuschaffen, als eine Lösung für eine elektronische Abwicklung. Die Kostenfrage ist in dieser Hinsicht sehr wesentlich.</p> <p>Seit 2004 hat die JKU Linz ein Workflow-Management-System, wo beispielsweise Abwesenheiten etc. für die einzelnen Mitarbeiter/innen geregelt sind. Dieses Produkt wurde damals gekauft und auf die Bedürfnisse der JKU angepasst. Ursprünglich war es auch geplant im Rahmen dieses Workflow-Management-Systems, genannt „E-Work“, auch die Reiseabwicklung einzubinden. Dies ist jetzt nicht mehr so sicher.</p>
KFU Graz	Derzeit erfolgt die Abwicklung der Reiseanträge bis hin zur Reiseabrechnung an der KFU ausschließlich (noch) in Papierform. Die KFU Graz erwägt für die Zukunft eine Abwicklung in elektronischer Form.
Über welche Abteilung/en erfolgt die Abwicklung?	
TU Wien	Die Abwicklung von Reiserechnungen erfolgt vollständig über die Quästur

an der TU Wien. Der/Die Mitarbeiter/in oder die zuständige Sekretärin erfasst den Dienstreiseantrag im System. Erst durch Genehmigung der Reise durch den/die Dienstvorgesetzte/n sowie dem/der Budgetverantwortlichen darf der/die Mitarbeiter/in die Dienstreise antreten. Beide Genehmigungen müssen vorliegen. Es kann der Reiseantrag auch abgelehnt oder zur Korrektur elektronisch zurückgesendet werden. In jedem Fall erfolgen die Benachrichtigungen im Rahmen des Workflow Management Systems auf elektronischem Wege.

Die Abrechnung, welche der/die Mitarbeiter/in oder die zuständige Sekretärin im ESS elektronisch erfasst, kann nach 2 möglichen Abläufen erfolgen⁶⁶:

Abrechnung nach Belegen+Kilometergeld:

Die vollständige Reiserechnung wird belegmässig (jeder Beleg muss eingetragen werden) im ESS erfasst und an den/die Budgetverantwortliche/n zur Freigabe weitergeleitet. Die Originalrechnung(en) und das ausgedruckte PDF-Formular der Abrechnung sind im Reisemanagement der Quästur abzugeben. Diese werden durch das Reisemanagement der Quästur gescannt und an die Organisationseinheit retourniert.

Abrechnung nach Pauschalen:

Die vollständige Reiserechnung wird belegmässig (jeder Beleg muss eingetragen werden) im ESS erfasst und von dem/der Mitarbeiter/in freigegeben. Der Unterschied zur Abrechnung nach Belegen+Kilometergeld ist, dass in dieser Variante Tages- bzw. Nächtigungsgebühren ausbezahlt werden. Die Originalrechnung(en) und das ausgedruckte PDF-Formular der Abrechnung werden zuerst im Reisemanagement der Quästur abzugeben, da erst dann die notwendigen steuerlichen Eintragungen erfolgen können. Erst anschließend wird die vollständige Reiserechnung an den/die Budgetverantwortliche/n zur Freigabe weitergeleitet. Alle Originalrechnungen werden durch das Reisemanagement der Quästur gescannt und an die Organisationseinheit retourniert.

Eine grafische Darstellung des Prozessablaufes an der TU Wien ist im

⁶⁶ Vgl. Handbuch ESS-SAP an der TU Wien (2010), S. 15 f

	Anhang II dieser Arbeit zu finden.
Uni Wien	<p>Die Abwicklung von Reiserechnungen erfolgt entweder über die DLE Finanzwesen und Controlling (ca. 1/3) oder über die DLE Personalwesen und Frauenförderung - Personalabteilung (ca. 2/3). Eine Teilung einer Reisekostenabrechnung ist nicht möglich:</p> <p>Die Auszahlung von Auslagensätzen auf der Grundlage von saldierten Originalbelegen ohne Pauschalabrechnungen erfolgt über die DLE Finanzwesen und Controlling. Weiters erfolgt die Auszahlung von Reisekosten von Nicht-Bediensteten auch über die DLE Rechnungswesen und Controlling. Diese Reisekosten werden direkt in der Finanzbuchhaltung erfasst.</p> <p>Bei Abrechnungen mit Pauschalen, Reisekostenvorschüssen, Reisekostenzuschüsse gemäß RGV erfolgt die Abwicklung über die Personalabteilung. Hier werden die Reisekosten im Rahmen der Lohnverrechnung erfasst und am Lohnkonto ausgewiesen.</p> <p>Aufgrund geänderter Lohnsteuerrichtlinien müssen seit 1.1.2007 am Lohnkonto nur noch Taggelder, pauschale Nächtigungsgebühren, Kilometergelder und pauschale Umzugskostenvergütungen aufscheinen. Aus diesem Grund kann die Abwicklung, wie oben beschrieben, entweder über die Personalabteilung oder die DLE Finanzwesen und Controlling erfolgen.</p>
MU Leoben	<p>Die Abwicklung erfolgt vollständig über die Finanzbuchhaltung, auch die Auszahlung.</p> <p>Eine grafische Darstellung über den Prozessablauf an der MU Leoben ist im Anhang III dieser Arbeit zu finden.</p>
JKU Linz	<p>Alle Reiserechnungen, welche im Rahmen der Gehaltsauszahlungen abgerechnet werden, werden über die Personalabteilung abgewickelt.</p> <p>Rechnungen, welche nicht direkt von dem/der Mitarbeiter/in bezahlt wurden, wie beispielsweise Flug- oder Hotelrechnungen, werden über die ReWe abgewickelt.</p>
KFU Graz	<p>Für die Abwicklung von Reiseabrechnungen ist das Personalwesen zuständig.</p> <p>Die Abteilung Buchhaltung und Bilanzierung ist für die Überweisungen von Rechnungen an die Reiseunternehmung zuständig, welche von den</p>

	Bediensteten oder von der Institutsreferentin direkt im Reiseunternehmen gebucht und nicht selbst bezahlt werden.
Gibt es Reisekostenvorschüsse?	
TU Wien	Nein, gibt es nicht mehr. Durch die Einführung der personenbezogenen Mitarbeiter/innen-Kreditkarten und die damit verbundene Möglichkeit der Teilrefundierung von Belegen, wurde im Rahmen dessen der Reisekostenvorschuss abgeschafft.
Uni Wien JKU Linz	Ja, Reisekostenvorschüsse werden im Rahmen von Dienstreiseanträgen gewährt und über die Personalabteilung ausbezahlt. Des Weiteren muss die Abwicklung der Abrechnung bei einem ausbezahlten Reisekostenvorschuss über die Personalabteilung erfolgen.
MU Leoben	Ja, Reisekostenvorschüsse werden im Rahmen von Dienstreiseanträgen gewährt.
KFU Graz	Ja, Reisekostenvorschüsse werden grundsätzlich nur für Dienstreisen gewährt. Es gibt Ausnahmefälle, wo Reisekostenvorschüsse auch im Zuge von reinen Reisekostenzuschüssen gewährt werden.
Gibt es Vorabzahlungen (Direktzahlungen) von Reiserechnungen?	
TU Wien	Nein. Gleiche Situation wie bei den Reisekostenvorschüssen. Durch die Einführung der personenbezogenen Mitarbeiter/innen-Kreditkarten und die damit verbundene Möglichkeit der Teilrefundierung von Belegen, gibt es auch keine Vorabzahlungen von Reiserechnungen mehr. Der/Die Mitarbeiter/in bezahlt alles selbst im Voraus und hat die Möglichkeit nach Erhalt der Originalbelege die Reisekosten, noch vor Antritt der Reise, sofort zu refundieren.
Uni Wien	Ja. Es gibt die Möglichkeit Reiserechnungen über Flug-, Bahn-, Hotelkosten bzw. Seminar-/Teilnahmegebühren direkt von der DLE Finanzwesen und Controlling begleichen zu lassen. Dazu muss der kontierte Beleg, von dem/der Genehmigungsberechtigten unterschrieben, an die DLE Finanzwesen und Controlling übermittelt werden.
MU Leoben	Tagungsgebühren werden vorab über SAP bezahlt – die Rechnung scheint dann im Reisemanagement allerdings nicht mehr auf.
JKU Linz	Ja. Es gibt die Möglichkeit Reiserechnungen über Flug-, Bahn-, Hotelkosten bzw. Seminar-/Teilnahmegebühren direkt von der ReWe begleichen zu lassen. Dazu muss der kontierte Beleg, von dem/der

	Genehmigungsberechtigten unterschrieben und mit einer Kopie des Dienstreiseantrages an die ReWe übermittelt werden.
KFU Graz	Ja. Es gibt die Möglichkeit Reiserechnungen, wie z.B. Flug-, Hotel-, Kongresskosten, direkt von der Abteilung Buchhaltung und Bilanzierung an die jeweilige Reiseunternehmung zu überweisen.
Gibt es Reisekostenzuschüsse (RKZ)?	
TU Wien	Nein, gibt es nicht.
Uni Wien	<p>Ja gibt es. Das Budget der Reisekostenzuschüsse ist auf die Dekanate aufgeteilt. Diese regeln den Genehmigungsvorgang sowie die Verteilung. Die Universität schlägt zwar eine Vorgehensweise im Genehmigungsprozess bei Reisekostenzuschüsse vor, aber die Verantwortung und Entscheidungsbefugnis obliegt dem jeweiligen Dekanat bzw. Genehmigungsberechtigten. Auch die Abrechnung des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin mit den Originalbelegen erfolgt über das Dekanat.</p> <p>Es entfällt die Vorlage von Originalbelegen gegenüber der Personalabteilung. Belegpflicht besteht jedenfalls gegenüber dem/der Anweisungsberechtigten (zumindest zur Einsichtnahme) und den Finanzbehörden. Die Personalabteilung führt nach Genehmigung des Zuschusses durch die/den Genehmigungsberechtigten nur mehr die Zahlungsanweisung durch.</p>
MU Leoben	Nein, gibt es nicht mehr, hat es aber zu früheren Zeiten gegeben.
JKU Linz	Ja gibt es. Der Verantwortungsbereich sowie die Verteilung der Reisekostenzuschüsse sind an die Fakultäten ausgelagert. Wie viel einem/einer Mitarbeiter/in ausbezahlt wird, entscheidet der/die Institutsvorstand/Institutsvorständin. Es können sowohl Universitätsangestellte sowie Projektmitarbeiter/innen einen RKZ erhalten. Die maximale Höhe, welche an RKZ ausbezahlt werden kann, richtet sich nach den Höchstsätzen der RGV. Eine Ausbezahlung des RKZ erfolgt nach Vorlage von Belegen in mindesten der Höhe des RKZ in der Personalabteilung.
KFU Graz	<p>Ja, gibt es für Globalbudget und Projektmittel.</p> <p>Vorgehensweise im Bereich des Globalbudgets: Der Verantwortungsbereich sowie die Verteilung der Reisekostenzuschüsse</p>

	<p>sind an die Fakultäten ausgelagert. Die Dekane entscheiden über die jeweilige Vergabehöhe nach Fakultätsrichtlinien. Die Fakultäten haben unterschiedliche Richtlinien, was die Vergabe betrifft. Die maximale Höhe, welche an RKZ ausbezahlt werden kann, richtet sich nach den Höchstsätzen der RGV. Die Überweisung des RKZ erfolgt nach Vorlage von Originalbelegen.</p> <p>Vorgehensweise bei Bezahlung aus Projektmitteln: Bei Bezahlung aus Projektmitteln entscheidet der/die Projektleiter/in individuell über die Höhe des RKZ. In den meisten Fällen werden die tatsächlich angefallenen Kosten (jedoch ohne Tagesgebühr) genehmigt. Auf die Höchstsätze der Hotelkosten wird nur bei den Beamten/Beamtinnen geachtet. Im Angestelltenbereich werden die Hotelkosten auch über die Höchstsätze refundiert. Die Überweisung des RKZ erfolgt nach Vorlage von Originalbelegen.</p>
Gibt es Teilabrechnungen von Reiserechnungen?	
TU Wien	<p>Ja, an der TU Wien können Belege bereits vor Antritt der Reise rückerstattet werden. Dies hat den Vorteil, dass Mitarbeiter/innen nicht bis zum Abschluss der Reise auf Rückerstattungen warten müssen, sondern ihr Geld, bei planmäßigem Verlauf, wieder rasch rückerstattet erhalten. Allerdings muss bei jeder Änderung (= wenn Rechnungen der Reiseabrechnung im elektronischen Abwicklungssystem hinzugefügt werden), der gesamte Genehmigungsprozess der Reisekostenabrechnung neu durchlaufen werden.</p>
Uni Wien MU Leoben JKU Linz KFU Graz	<p>Nein gibt es nicht. Der/Die Mitarbeiter/in muss die vorfinanzierte Reise vollständig in einem, nach getätigter Reise abrechnen.</p>
Wie werden Reisen über den Globalbereich abgewickelt?	
TU Wien	<p>Früher war das Reisekostenbudget am Dekanat und dieses war für die Verteilung verantwortlich. Nach der elektronischen Umstellung erhalten die Institute nun direkt ihr Reisekostenbudget und der/die Institutsvorstand/Institutsvorständin ist dafür verantwortlich.</p>
Uni Wien	<p>Die Budgetverteilung erfolgt auf die Institute, welche im Rahmen ihrer ordentlichen Dotation (o. Dot) unter anderem Reisekosten ihrer</p>

	Mitarbeiter/innen finanzieren.
MU Leoben	Institute können im Rahmen ihrer ordentlichen Dotation (o. Dot) unter anderem Reisekosten ihrer Mitarbeiter/innen finanzieren. Es gibt sonst keine anderen Reisetöpfe oder andere Budgettöpfe im Globalbereich für Reisen.
JKU Linz	Die Budgetverteilung erfolgt auf die Institute, welche im Rahmen ihres Institutsglobalbudgets unter anderem Reisekosten ihrer Mitarbeiter/innen finanzieren.
KFU Graz	Keine Angabe.
Gibt es (zentrale) Kreditkarten?	
TU Wien	<p>Ja gibt es. Die Universität hat eine Kooperation mit American Express abgeschlossen, wonach jede/r Mitarbeiter/in eine Kreditkarte beantragen kann mit folgenden Konditionen⁶⁷:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Abrechnung erfolgt über das inländische Girokonto der Mitarbeiter/innen • Es fällt keinerlei Jahresgebühr an • Für die Versicherungsleistungen fallen keinerlei Extrakosten an • Die elektronische Spesenabrechnung und elektronische Berichte sind kostenlos <p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter/innen in bestimmten Anstellungsverhältnissen erhalten (auf Wunsch) eine eigene, kostenlose Kreditkarte, die auch privat verwendet werden kann • Die Abrechnung erfolgt mittels Lastschriftverfahren bis zu 58 Tagen nach dem Datum der Belastung • Die Ersatzkartenausstellung erfolgt binnen 24 Stunden und kostenlos • Kostenlose Reiseversicherung bei Bezahlung einer Reise mit der American Express Kreditkarte <p>Die bisherigen Institutskreditkarten in ihrer Ursprungsform können nicht mehr für Reisen verwendet werden, jedoch weiterhin für Sachmittel und Bücher.</p> <p>Die Anzahl der bis 30.09.2009 ausgestellten American Express</p>

⁶⁷ Vgl. Handbuch ESS-SAP an der TU Wien (2010), S. 8

	Kreditkarten an der Technischen Universität Wien beträgt 246. Der Prozessablauf, wie eine Kreditkarte an der TU Wien beantragt werden kann, ist in Anhang V dieser Arbeit wieder zu finden.
Uni Wien	Ja gibt es. Die Universität Wien hat eine Kooperation mit Paylife abgeschlossen, wonach jede/r Mitarbeiter/in eine Kreditkarte beantragen kann. Die Kreditkartengebühren werden von der Universität Wien bezahlt. Die Universität hat ein verlängertes Zahlungsziel mit Paylife ausgehandelt. Der/Die Mitarbeiter/in kann die Kreditkarte auch für private Zwecke nutzen. Die Universität Wien verlangt derzeit noch zu jedem Beleg einer Kreditkartenabrechnung den Kreditkartenauszug, möchte aber in Zukunft weg davon, auch Auszüge zu verlangen. Generell sei angemerkt, dass das Angebot mit der Kreditkarte derzeit an der Universität Wien noch sehr wenig genutzt wird.
MU Leoben	Nein, es gibt keine Institutskreditkarten. Der/Die Mitarbeiter/in hat die Möglichkeit um einen Reisekostenvorschuss anzusuchen. Sollte der Mitarbeiter eine Reise mit seiner eigenen privaten Kreditkarte bezahlen, benötigt die Finanzbuchhaltung lediglich den Beleg und eine Zahlungsbestätigung und keinen Kreditkartenauszug. Um eine Ausnahme handelt es sich, wenn eine Bezahlung in Fremdwährung vorliegt. Dann wird der Kreditkartenauszug bezüglich Wechselkurs benötigt.
JKU Linz	Ja gibt es, aber nur für Institutsvorstände. Diese dürfen Mitarbeiter/innen selbst nicht nutzen, sondern nur der/die Institutsvorstand/Institutsvorständin.
KFU Graz	Nein, es gibt keine zentralen (Instituts)kreditkarten. Der/Die Mitarbeiter/in hat die Möglichkeit um einen Reisekostenvorschuss anzusuchen oder Rechnungen direkt von der Abteilung Buchhaltung und Bilanzierung an die jeweiligen Reiseunternehmen überweisen zu lassen. Es gibt vereinzelt Kreditkarten, die nur von einem eingeschränkten Personenkreis benutzt werden dürfen, dies ist aber kein Regelfall. Die Administration erfolgt über die Abteilung Buchhaltung und Bilanzierung.
Unter welchem rechtlichen Aspekt werden die Reisen abgewickelt?	
TU Wien	Die rechtliche Grundlage für die Abwicklung von Dienstreisen stellt grundsätzlich die Reisegebührenvorschrift - RGV dar. Es wurden eigene Richtlinien geschaffen, die sich zwar an die RGV anlehnen, aber nicht so

	<p>streng wie die RGV sind. Die Grundhaltung diesbezüglich ist einerseits zu versuchen, den budgetverantwortlichen Personen eine freiere Hand zu lassen, was die Abgeltung die durch die Dienstreise entstandenen Kosten betrifft und andererseits keine zu strikten und engen Vorschriften zu schaffen. Dadurch kann auch eine Abweichung von den strengen RGV Sätzen möglich sein. Diese Richtlinien werden in der zukünftigen Betriebsvereinbarung stehen, die in naher Zukunft beschlossen wird. Mit dieser Betriebsvereinbarung wird eine Reiserichtlinie für Global- und Drittmittelbudget in allen Bereichen geschaffen.</p>
Uni Wien	<p>Die rechtliche Grundlage für die Abwicklung von Dienstreisen stellt grundsätzlich die Reisegebührenvorschrift - RGV dar. Die Höchstsätze lt. RGV können aber überschritten werden. In der RGV sind für Hotelkosten und Bahnkosten maximale Höchstsätze vorgesehen, die bei der Abrechnung bisher streng kontrolliert wurden. Die Überprüfung durch den Wirtschaftsprüfer an der Uni Wien ergab, dass durch die Überschreitung der RGV-Höchstsätze aufgrund der deutlich darüber liegenden, steuerlichen Höchstgrenzen kein Steuerproblem entsteht.</p>
MU Leoben	<p>Die Abwicklung erfolgt vollständig nach RGV auch im Drittmittelbereich. Dies ist bereits im Dienstvertrag eines/r jeden Mitarbeiters/Mitarbeiterin verankert, dass § 27 Mittel nach RGV abwickelt werden. Einzige Ausnahme sind diesbezüglich Hotelrechnungen, wo laut RGV die Kosten nicht vollständig abgedeckt werden. Hier werden auch höhere Belege mit Begründung rückerstattet.</p>
JKU Linz	<p>Die alten Vertragsbediensteten müssen nach RGV abgewickelt werden. Für alle anderen Bediensteten der Universität Linz stellt die rechtliche Rahmenbedingung für die Abwicklung von Dienstreisen die kürzlich abgeschlossene Betriebsvereinbarung dar. Diese Betriebsvereinbarung lehnt sich an die RGV an.</p>
KFU Graz	<p>Die Abwicklung erfolgt in Anlehnung an die RGV auch im Drittmittelbereich. Bei Beamten/Beamtinnen sind die RGV Bestimmungen vollständig maßgebend bzw. zwingend.</p> <p>Derzeit arbeitet die KFUG an einer Betriebsvereinbarung zu Dienstreisen, welche nach erfolgreichem Abschluss in weiterer Folge für Angestellte laut neuem Kollektivvertrag (KV) gelten soll. Bis dahin werden auch diese KV-</p>

	Bediensteten, als Übergangsbetriebsvereinbarung, nach den Regelungen der RGV abgewickelt.
Wie wird mit Bonusmeilen umgegangen?	
TU Wien	Aus Dienstreisen erworbene Bonusmeilen/Bonuspunkte kann der/die Mitarbeiter/in an der TU Wien nur für Dienstreisen verwenden und nicht für private Zwecke. Der/Die Mitarbeiter/in muss diesbezüglich eine Haftungserklärung unterschreiben, wenn eine personenbezogene Kreditkarte beantragt wird. Diese Verwendung der Bonusmeilen wird allerdings nicht kontrolliert, da dies den administrativen Aufwand übersteigen würde.
Uni Wien	<p>Aus Dienstreisen erworbene Bonusmeilen/Bonuspunkte kann der/die Mitarbeiter/in an der Uni Wien nur für Dienstreisen verwenden. Sollten diese dienstlich erworbenen Bonusmeilen privat genutzt werden, ist der/die Mitarbeiter/in selbst verantwortlich, diese über die Arbeitnehmerveranlagung zu versteuern. Dies bestätigt der/die Mitarbeiter/in im Rahmen der Abrechnung, indem bei jeder Abrechnung folgender Absatz unterschrieben wird:</p> <p>„Ich bestätigte, dass ich allfällig aus Dienstreisen erworbene Bonusmeilen/Bonuspunkte nur für dienstliche Flüge/Hotelnächtigungen heran ziehe. Privat benutzte Bonusmeilen/Bonuspunkte versteuere ich über die Arbeitnehmerveranlagung.“⁶⁸</p> <p>Sollten Reiserechnungen insbesondere Flug- bzw. Hotelrechnungen direkt über die DLE Finanzwesen und Controlling bezahlt werden und nicht über das Abrechnungsformular PA/R2, so muss zusätzlich zu dieser Rechnung eine schriftliche Bestätigung mit obig zitierten Absatz beigefügt werden. Die Universität Wien kontrolliert die Bonusmeilen nicht, da dies den administrativen Aufwand übersteigen würde.</p>
MU Leoben	Für Bonusmeilen gibt es ein eigenes Formular, welches jede/r Mitarbeiter/in zu Dienstbeginn ausfüllen muss. Dieses Formular ist in Anhang IV dieser Arbeit zu finden. Der/Die Mitarbeiter/in hat im Rahmen seiner/ihrer Tätigkeit die Möglichkeit, Bonusmeilen privat oder dienstlich zu nutzen oder generell nicht an Vielfliegerprogrammen teilzunehmen. Bonusmeilen sind personenbezogen und können nicht auf andere

⁶⁸ Vgl. Formular PA/R2, Reiserechnung (2009)

	<p>übertragen werden, in diesem Fall auch nicht auf die Universität. Sollten Mitarbeiter/innen dienstlich erworbene Bonusmeilen privat nutzen wollen, werden ihnen 1.5 % der Flugkosten als Sachbezug angesetzt. Dazu muss jede/r Mitarbeiter/in bis zum 15. November eines jeden Jahres den Auszug der verwendeten Bonusmeilen in die Finanzbuchhaltung schicken und markieren, welche erworbenen Bonusmeilen privat und welche dienstlich genutzt wurden. Das ist aber noch nicht die optimale Lösung.</p>
JKU Linz	<p>Aus Dienstreisen erworbene Bonusmeilen/Bonuspunkte kann der/die Mitarbeiter/in nur für Dienstreisen verwenden. Eine private Nutzung ist laut Betriebsvereinbarung untersagt.</p> <p>Die Bonusmeilen werden nicht kontrolliert, da dies administrativ nicht abzuwickeln wäre.</p>
KFU Graz	<p>Arbeitnehmer/innen, die im Zuge von dienstlichen Flugreisen an sogenannten Vielfliegerprogrammen teilnehmen und dabei Bonusmeilen bzw. sonstige Bonifikationen erwerben, sind verpflichtet, diese nur für dienstliche Zwecke heranzuziehen. Eine private Nutzung von dienstlich erworbenen Bonusmeilen ist untersagt und ist als Hinweis auf den entsprechenden Formularen vermerkt.</p> <p>Eine Überprüfung ist aus administrativen Gründen nicht möglich.</p>
Wie oft erfolgen Auszahlungen/Refundierungen der Reisekosten?	
TU Wien	<p>Die Auszahlung der refundierten Reisekosten erfolgt für Vertragsbedienstete jeden 15. und 30. des Monats. Die Auszahlung ist nicht mehr an die Gehaltsauszahlung gebunden.</p> <p>Für Beamte erfolgt die Auszahlung zentral über das BRZ, weswegen eine leicht abweichende zeitliche Regelung gilt.</p> <p>Um den jeweiligen Auszahlungstermin zu erreichen muss die Reisekostenabrechnung mindestens 5 Arbeitstage davor durch die/den Budgetverantwortliche/n freigegeben worden sein.</p>
Uni Wien	<p>DLE für Finanzwesen und Controlling:</p> <p>Die DLE für Finanzwesen und Controlling hat mindestens 2x wöchentlich einen Zahlungslauf, die Personalabteilung ist an fixe, 1x im Monat stattfindende Zahlungsläufe gebunden. Im Regelfall dauert die Bearbeitung einer Reisekostenabrechnung in der DLE Finanzwesen und Controlling vom Zeitpunkt des Einreichens bis hin zur Abwicklung durchschnittlich 3</p>

	<p>Tage, in der Annahme, dass alle Formalitäten passen. Allerdings kann es im Drittmittelbereich auch zu Verzögerungen kommen.</p> <p>Personalabteilung:</p> <p>In der Personalabteilung muss bei den Zahlungsläufen unterschieden werden, ob es sich um einen Universitätsangestellten nach Angestelltenrecht handelt oder einen/eine Beamten/Beamtin.</p> <p>Bei Universitätsangestellten findet 1x im Monat jeweils etwa am 10. eines Monats ein Zahlungslauf statt, wo nur Reiserabrechnungen ausbezahlt werden. Hier werden auch die Pauschalen vollständig ausbezahlt, brutto für netto. Der steuerpflichtige Teil bei den Pauschalen wird erst bei der nächstfolgenden Lohnauszahlung berücksichtigt. Auch Reisekostenzuschüsse werden immer gemeinsam mit dem Gehalt ausbezahlt. Das Verrechnungssystem für Angestellte an der Universität Wien läuft zuerst über ein eigenes Verrechnungssystem und wird dann über eine Schnittstelle automatisch ins SAP übertragen.</p> <p>Bei Beamten erfolgt wöchentlich von Montag auf Dienstag ein Zahlungslauf, wo Reiserechnungen und Reisekostenzuschüsse ausbezahlt werden. D.h. bei Beamten gibt es etwa 4x im Monat die Möglichkeit Reisekosten rückzuerstatten. Die Beamten werden von vornherein über das PM SAP bearbeitet und abgewickelt.</p>
MU Leoben	<p>An der Montanuniversität Leoben erfolgen Auszahlungen mindestens 1-2x wöchentlich. Die Reisekosten im UNIPERS (einem Programm für das Personalmanagement an Universitäten vom BRZ) werden über die Finanzbuchhaltung auf die Gehaltskonten der Mitarbeiter/innen ausbezahlt. Ausnahmen stellen die Beamten/Beamtinnen dar, welche über das PM-SAP abgewickelt werden müssen. Diese Datenträger werden direkt vom BRZ immer montags Nacht (bei Feiertagen am nächsten Werktag) erstellt und am Folgetag auf das Gehaltskonto ausbezahlt.</p>
JKU Linz	<p>Eine Rückerstattung von Reisekosten erfolgt 1x im Monat im Rahmen der Gehaltsauszahlungen.</p>
KFU Graz	<p>Die Auszahlung der refundierten Reisekosten an den/die Mitarbeiter/in erfolgt einmal monatlich mit dem Gehalt. Universitätsangestellte erhalten ihr Gehalt Mitte und Drittmittelangestellte Ende eines jeden Monats. Bei den Beamten, welche über das PM-SAP abgewickelt werden, erfolgt ein</p>

	wöchentlicher Zahlungslauf über Wien.
Gibt es Sammelrechnungen?	
TU Wien	Nein.
Uni Wien	<p>Wenn ein/e Mitarbeiter/in für mehrere Personen eine Hotelrechnung bezahlt, dann wird dies lediglich auf der Rechnung vermerkt und der/die Mitarbeiter/in erhält die Kosten der vorfinanzierten Rechnung rückerstattet. Es sind keine Kopien von Dienstreiseanträgen notwendig. Sobald der/die Zeichnungsberechtigte das OK für die Reiserechnung gibt, dann ist die Rechnung genehmigt und geht in Ordnung. Es ist auch möglich, dass eine Person beispielsweise für einen/eine Nicht-Universitätsmitarbeiter/in eine Reiserechnung mitfinanziert und problemlos die Kosten rückerstattet erhält.</p> <p>Allerdings, sobald Pauschalen anfallen, ist dies nicht möglich. Eine Person kann für mehrere Personen keine Pauschalen erhalten, da diese am jeweils persönlichen Lohnzettel aufscheinen müssen.</p>
MU Leoben	<p>Grundsätzlich gibt es keine Möglichkeiten für Sammelrechnungen. Es gibt aber Ausnahmen, wenn die Gründe bereits im Vorfeld mit der Finanzbuchhaltung abgeklärt wurden. Das generelle Problem an Sammelrechnungen ist, dass die Reisekosten eines/einer Jeden am Lohnkonto laut Lohnkontenverordnung ersichtlich sein müssen. Sammelrechnungen im Rahmen von Exkursionen stellen hier eine Ausnahme dar.</p>
JKU Linz	Dies kommt an der JKU Linz nicht oft vor und dafür gibt es auch keine Regelung. Sollte dieser Fall eintreten, wird er als ein Sonderfall behandelt.
KFU Graz	Keine Angabe.
Werden zusätzliche Services angeboten?	
TU Wien	Die TU Wien wollte Kooperationen mit Reisebüros schließen, um für die Mitarbeiter/innen gute Reisebedingungen zu schaffen. Dies war allerdings von den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen nicht gewünscht, da sie flexibel sein und selbst organisieren wollen.
Uni Wien	Es gibt Kooperationen an der Universität Wien, welche von den Mitarbeiter/innen aber sehr wenig genutzt werden. Grundsätzlich entscheiden die reisenden Mitarbeiter/innen selbst, über organisatorische Belange ihrer Dienstreisen.

MU Leoben	<p>Die Montanuniversität Leoben besitzt eine Air Plus Travel Card⁶⁹ und wickelt mittels dieser Buchungskarte Reisen über ein Reisebüro ab. Mitarbeiter/innen buchen Reisen über diese Karte über ein Reisebüro und das Reisebüro sendet den Lieferschein der Reise an die Finanzbuchhaltung der MU Leoben. Diese scannt den Lieferschein ein und leitet ihn ans jeweilige Institut weiter, wo dieser kontiert und mit Unterschrift an die Finanzbuchhaltung retour gelangt.</p> <p>Weiters trägt die MU Leoben die Kosten der ÖBB Vorteilscard für ihre Mitarbeiter/innen in begründeten Ausnahmefällen im Nachhinein. Dies allerdings nur, wenn Fahrten überwiegend mit der Bahn durchgeführt werden.</p>
JKU Linz	<p>Es werden keine zusätzlichen Services angeboten. Der/Die Mitarbeiter/in kümmert sich selbst um die organisatorische Buchung der Reise.</p>
KFU Graz	<p>Derzeit werden keine zusätzlichen Services angeboten. Allerdings findet an der KFUG gerade die Evaluierung des gesamten Bereiches statt und vielleicht könnte dies dann für die zukünftige Planung der Reiseadministration ein Thema darstellen.</p>
<p>Gibt es bekannte Problemfaktoren in der Abwicklung bzw. zusätzliche wissenswerte Informationen?</p>	
TU Wien	<ul style="list-style-type: none"> • Das elektronische Abwicklungssystem funktioniert noch nicht einwandfrei und hat noch viele Kinderkrankheiten. Die Einführungs- und Testphase des System war sehr kurz gehalten: Projektstart 06.05.2008 und Umsetzung 01.04.2009. • Wann eine Reise wirklich abgeschlossen ist, ist technisch noch nicht ausgereift bzw. diese Funktionalität fehlt derzeit beispielsweise noch im System. • Beim Abrechnungslauf der Reisekosten vom ESS ins SAP werden alle berechtigten User im ESS gesperrt, damit in der Zwischenzeit niemand etwas eintragen kann. Dies ist oft ein wenig mühsam. • Digitale Signaturen stellen keinen Diskussionsthema dar. • Für Mitarbeiter/innen, welche viel mit der Bahn reisen, gibt es auch die Möglichkeit, sich die Kosten der ÖBB Vorteilscard refundieren zu

⁶⁹ <http://www.airplus.at/>

	<p>lassen. Der/Die Budgetverantwortliche entscheidet eigenverantwortlich über die Höhe der Refudierung bzw. ob die Kosten überhaupt refundiert werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bei Kreditkartenbezahlung sind keine Kreditkartenauszüge notwendig. Dies wird behandelt, als wäre eine Barbezahlung erfolgt worden. Wenn in Fremdwährung bezahlt wurde und der/die Mitarbeiter/in möchte unbedingt den exakten bezahlten Betrag refundiert erhalten, dann muss der Kreditkartenauszug gebracht werden. Ansonsten wird der tagesaktuelle Kurs herangezogen. • Empfehlung: Bei Entwicklung eines elektronischen Systems sollte eine ausreichende Implementierungs- sowie Testphase berücksichtigt werden.
Uni Wien	<ul style="list-style-type: none"> • Einreichung der Belege seitens der Mitarbeiter/innen kann sehr spät erfolgen. • Im Laufe der Jahre erfolgte eine starke Drittmittelsteigerung, die den Abwicklungsaufwand erhöhte und auch noch weiterhin erhöht. • Generell hat die Universität Wien kein Problem damit, eine Abwicklung in Papierform zu haben. Allerdings sind zurzeit auch Überlegungen vorhanden, in Zukunft gewisse Bereiche elektronisch abwickeln zu wollen. Beginnen möchte die Universität Wien bei den Reisekostenzuschüssen, da diese einen kleineren Bereich darstellen und als Testplattform am geeignetsten erscheinen.
MU Leoben	<p>Grundsätzlich würde die Montanuniversität Leoben gerne vom Papierverfahren wegkommen und eine elektronische Lösung bevorzugen. Derzeit sind bereits Überlegungen und ein Konzept über die Abwicklung vorhanden. Die MU Leoben wären auch bereit, sollte die TU Graz eine passende elektronische Lösung für das TUGrazonline anbieten können, eine Kooperation für das MUonline, zu überlegen, welches wie das TUGrazonline dem CAMPUSonline abstammt.</p>
JKU Linz	<ul style="list-style-type: none"> • Es herrscht teilweise ein Unverständnis seitens der Mitarbeiter/innen darüber, wie die Versteuerung erfolgt. Beispielsweise wenn Kilometergeld abgerechnet wird und auch eine Mautgebühr, dass diese Mautgebühr steuerpflichtig ausbezahlt wird. • Die JKU Linz will in naher Zukunft von der Erledigung auf Papier

	wegkommen und eine elektronische Lösung schaffen. Seitens der Mitarbeiter/innen ist dieser Wunsch vorhanden.
KFU Graz	<ul style="list-style-type: none"> • Die Höchstsätze für Hotelkosten laut RGV werden oft als zu niedrig und nicht zeitgemäß angesehen. • Oftmals besteht keine Einsicht der steuerlichen Behandlung nach EStG (z.B. Mit dem amtlichen Kilometergeld sind alle Kosten abgegolten und es werden zusätzliche Mautgebühren steuerpflichtig ausbezahlt). • Bei der Antragsstellung wird der notwendige An- und Abreisetag meist nicht mit beantragt. Dies stellt ein arbeitsrechtliches Problem bezüglich des Versicherungsschutzes dar.

Tabelle 6: Systemvergleich Universitäten „Gezielte Fragen zum Prozessablauf“

Diese ermittelten Vorgehensweisen der einzelnen Universitäten stellten bei der eigenen Soll-Prozessentwicklung gute Diskussionsgrundlagen dar. Argumente wie „Niemand bei den anderen Universitäten macht das „so“, wieso ausgerechnet wir?“ oder „Könnten wir uns vorstellen, unseren Ablauf auch „so“ zu gestalten?“ standen regelmäßig an der Tagesordnung. Schlussendlich war dieser Vergleich der Universitäten oftmals ausschlaggebend für die im Endeffekt getroffenen Entscheidungen im Rahmen der Soll-Prozessentwicklung für die TU Graz und es wird an entsprechender Stelle im weiteren Verlauf der Arbeit konkret darauf verwiesen werden.

3.3.2 Ablauf der Reiseadministration in Firmen der Privatwirtschaft in Graz

Nachdem grundsätzlich nur Gleiches mit Gleichem verglichen werden kann, kann in diesem Abschnitt, wo die Abläufe der Reiseadministration von Grazer Firmen der Privatwirtschaft aus Tabelle 7 im Mittelpunkt stehen, kein direkter Vergleich zur TU Graz gezogen werden.

Ziel dieses Abschnitts ist es, einen Einblick zu erhalten, wie große bekannte Firmen ihre Reiseadministration managen, sodass Ideen, Anregungen und Tipps von erfahrenen Mitarbeiter/innen auf dem Gebiet der Reiseabwicklung geholt werden konnten.

Die im Laufe dieses Abschnittes dargestellten Informationen resultieren wiederum, wie bereits bei den Universitätsbefragungen, aus persönlichen Gesprächen mit den in Tabelle 7 angeführten Gesprächspartner/innen. Diese werden, mit deren Erlaubnis, als Referenz herangezogen.

Firma	Gesprächspartner/in
MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik AG &	Leitung der Personalverwaltung

Co KG Graz http://www.magnasteyr.com/	Franz Roth, franz.roth@magnasteyr.com <i>Gespräch am 03. Februar 2010</i>
AVL List GmbH Graz  http://www.avl.com/	Managerin International Assignments & Travel Services, Human Resources Karin Koch, karin.koch@avl.com <i>Gespräch am 18. Jänner 2010</i>

Tabelle 7: Übersicht Gesprächspartner/in der Firmenbefragung

3.3.2.1 MAGNA STEYR Fahrzeugtechnik AG & Co KG Graz

MAGNA STEYR ist in der Automobilherstellung weltweit ein führendes Unternehmen mit ca. 72.500 Mitarbeiter/innen in 238 Produktionsstätten und 79 Zentren für Produktentwicklung, Technik und Vertrieb, verteilt auf Niederlassungen in 25 Ländern.⁷⁰ Aufgrund dieser weltweiten Marktpräsenz gehören Dienstreisen, vor allem ins Ausland zum Alltag bei MAGNA STEYR. Ein Grund den Standort von MAGNA STEYR in Graz für ein Gespräch heranzuziehen.⁷¹

Zum Standort von MAGNA STEYR in Graz gehören 6 Firmen (wie beispielsweise MAGNA Powertrain), welche ca. 8.600 Mitarbeiter/innen beschäftigen, von denen jährlich 15.000 Dienstreisen abgerechnet werden, die zu 80 Prozent das Ausland betreffen.⁷²

Die grundsätzliche Meinungshaltung der Verwaltung des Reisemanagements bei MAGNA STEYR ist bewusst jene, dass, wo immer es möglich ist, eine zentrale Abwicklung der Verwaltungsarbeit angestrebt wird. Dies hat die Gründe, dass einerseits den Mitarbeiter/innen von MAGNA STEYR möglichst viel Verwaltungsarbeit abgenommen werden soll und andererseits möchte das Management immer den Überblick behalten, welche Vorgänge gerade ablaufen. Um das Personalmanagement diesbezüglich zu zitieren: „Unsere Mitarbeiter/innen sollen sich auf das konzentrieren, wofür sie ausgebildet und angestellt wurden und sich nicht mit unnötiger Verwaltungsarbeit herumschlagen müssen. Das schafft bei den Mitarbeiter/innen nur Frust und in weiterer Folge wirkt sich dieser auf deren Arbeit

⁷⁰ Vgl. MAGNA International Inc. Press Release (2010)

⁷¹ Interview mit Franz Roth am 03. Februar 2010

⁷² Interview mit Franz Roth am 03. Februar 2010

aus, welche dann im Endeffekt möglicherweise nicht mehr so effizient abgewickelt wird und MAGNA STEYR einen Verlust einbringen.“⁷³

3 Mitarbeiter/innen sind zu 100 Prozent ihrer Arbeitszeit mit der Abwicklung von diesen 15.000 Reiserechnungen pro Jahr beschäftigt. Wie das möglich ist, ist im Grunde eine Sache des elektronischen Abwicklungssystems. Seit 2005 ist das administrative Hauptsystem von MAGNA STEYR das „Employee Self Service“ (ESS) von SAP. Im ESS erfolgt nicht nur die Administration von Dienstreisen sondern auch jene über die Urlaube, Zeitaufzeichnungen, Gehaltsnachweise etc., sodass monatlich ca. 60.000 Transaktionen über das ESS bei MAGNA STEYR verzeichnet werden.⁷⁴

Das gesamte elektronische System ist grundsätzlich für die Mitarbeiter/innen selbsterklärend aufgebaut, sodass diese möglichst wenig Verwaltungsaufwand mit diesem haben. Das Gesamtsystem basiert nicht nur auf dem ESS alleine, sondern ist ein Produkt von mehreren Systemen, die ineinander zusammenfließen, sodass verschiedene Stellen nicht nur auf Informationen zugreifen, sondern auch Informationen elektronisch übertragen können. Bei dieser Anzahl an Mitarbeiter/innen und Dienstreisen im Jahr muss MAGNA STEYR möglichst viele Abläufe automatisieren, da die Personalressourcen es nicht erlauben, alles händisch zu machen. Sogar die buchhalterische Enderfassung im SAP wird elektronisch übertragen und automatisiert verbucht, sodass der/die zuständige/n Mitarbeiter/innen nur noch eine Kontrollfunktion der Verbuchung übernehmen müssen.⁷⁵

Konkret zum organisatorischen Ablauf, stellt der/die Mitarbeiter/in einen Dienstreiseantrag im ESS, wo bereits alle finanziellen Belange im budgetären Sinne abgeklärt sein müssen. Im Rahmen dessen kann der/die Mitarbeiter/in einen Reisekostenvorschuss beantragen, welcher allerdings, als Vorsichtsmaßnahme gegenüber dem/der Mitarbeiter/in, erst eine Woche vor Antritt der Reise ausbezahlt wird. Zur Reisevorbereitung steht dem/der Mitarbeiter/in das hauseigene interne Reisebüro von MAGNA STEYR zur Verfügung, wo Buchungen für beispielsweise Flüge, Hotels oder Mietwagen übernommen werden können. Über die Verrechnung dieser Buchungen über das interne Reisebüro braucht sich der/die Mitarbeiter/in nicht mehr zu kümmern, sondern dies erfolgt gleich direkt zwischen Reisebüro und Personalabteilung, wiederum auf elektronischem Wege. Jede Reise hat eine eigene Reise-ID und sobald eine Rechnung zu dieser Reise-ID anfällt, kann diese Rechnung vom internen Reisebüro an die Personalabteilung elektronisch übermittelt werden, wo diese Rechnung zur entsprechenden Reise-ID erfasst wird und im Rahmen dessen auch gleich die automatische

⁷³ Interview mit Franz Roth am 03. Februar 2010

⁷⁴ Interview mit Franz Roth am 03. Februar 2010

⁷⁵ Interview mit Franz Roth am 03. Februar 2010

Verbuchung der Rechnung erfolgt. Von diesen Abläufen kriegt der/die Mitarbeiter/in direkt nichts mit, da MAGNA STEYR für Buchungen über das interne Reisebüro in Vorleistung tritt. Ansonsten erfolgen allerdings keine Vorabzahlungen von Reiserechnungen. Für die Überwachung dieser offenen Rechnungen und dessen Kontrolle ist eine Person zu 100 Prozent beschäftigt.⁷⁶

In Bezug auf die Abrechnung stellt diese die einzige händische Tätigkeit in diesem straff organisierten elektronischen Ablaufsystem dar. Der/Die Mitarbeiter/in erledigt die Abrechnung in Papierform und übermittelt diese mit Originalbelegen an die Personalabteilung. Diese Abrechnungen in Papierform seitens der Mitarbeiter/innen enthalten keine formellen Restriktionen sondern können im Grunde auch auf einem Notizzettel erfolgen, solange alle Daten von dem/der Mitarbeiter/in erfasst sind. In der Personalabteilung sind dann zwei Personen zu 100 Prozent damit beschäftigt, diese Abrechnungen händisch ins SAP einzugeben. Die Belege werden in der Personalabteilung archiviert und nicht eingescannt, da dies für MAGNA STEYR zu viel Aufwand darstellt. Bis eine Reise bei MAGNA STEYR endgültig abgewickelt ist, liegt die Reaktionszeit im Schnitt bei drei bis vier Wochen.⁷⁷

Firmenkreditkarten werden bei MAGNA STEYR striktest abgelehnt und da sie organisatorischen Overhead verursachen würden. Die Bonusmeilen sind da zurzeit schon ein heiklerer Punkt. Die derzeitige Vorgehensweise bei MAGNA STEYR diesbezüglich ist jene, dass bei Flugbuchungen, wo Bonusmeilen erworben werden, dem/der Mitarbeiter/in von vornherein 1,5 % Sachbezug des Flugpreises angesetzt werden, egal ob die Bonusmeilen dienstlich oder privat verwendet werden. Der/Die Mitarbeiter/innen erhalten in Folge von MAGNA STEYR eine Bestätigung über diesen Sachbezug und müssen diese beim Finanzamt vorlegen und gegebenenfalls rückfordern, wenn Bonusmeilen nicht privat verwendet wurden. Dass dies nicht der optimale Lösungsweg ist, ist den zuständigen Mitarbeiter/innen durchaus bewusst, aber es gibt zurzeit keine alternative Lösung.⁷⁸

Die digitale Signatur ist bei MAGNA STEYR für zukünftige Abwicklungen ein Diskussionspunkt. Derzeit werden mitarbeiter/innenbezogene Daten nicht nur durch den PC Login geschützt sondern zusätzlich durch einen PIN-Code. Dies funktioniert grundsätzlich sehr gut, da auch die PIN-Codes, trotz großer Anzahl an Mitarbeiter/innen wenig verloren

⁷⁶ Interview mit Franz Roth am 03. Februar 2010

⁷⁷ Interview mit Franz Roth am 03. Februar 2010

⁷⁸ Interview mit Franz Roth am 03. Februar 2010

gehen. Trotzdem werden, im Sinne des Fortschrittes und der ständigen Weiterentwicklung, Überlegungen in Richtung digitaler Signatur angestellt.⁷⁹

Abschließend geben die Gesprächspartner/innen noch mit auf dem Weg, dass ein Bewusstsein vorhanden sein muss, wenn ein elektronisches System geschaffen wird, dass die Entwicklung dessen nie wirklich abgeschlossen sein wird. Ständige Optimierungsarbeiten sowie Weiterentwicklungen stehen laufend im Vordergrund. Das gesamte Reisesystem wie es derzeit bei MAGNA STEYR vorherrschend ist, ist das Resultat einer dynamischen Entwicklung über die letzten 30 Jahre hinweg, welche teilweise sogar von zuständigen Mitarbeiter/innen in deren Freizeit als Hobby betrieben wurde und auch jetzt noch betrieben wird.⁸⁰

3.3.2.2 AVL List GmbH Graz

Die AVL List GmbH mit ihrer Firmenzentrale in Graz ist das weltweit größte private Unternehmen für die Entwicklung von Antriebssystemen mit Verbrennungsmotoren und Mess- und Prüftechnik.⁸¹ Auch hier gehören, wie bereits bei MAGNA STEYR, Dienstreisen zur Tagesordnung und ein gutes Reisemanagement ist erforderlich, um die jährlich 12.000 Dienstreisen, davon zu 90 Prozent ins Ausland, abzuwickeln. AVL List GmbH Graz bringt für die ca. 1.000 reisenden Mitarbeiter/innen jährlich ein Reisevolumen von ca. 10 bis 12 Millionen Euro auf. Trotz des überwiegenden Anteils der Auslandsdienstreisen beträgt die durchschnittliche Reisedauer allerdings nur 3,5 Tage.⁸²

Die Abwicklung der Dienstreisen der AVL List GmbH Graz erfolgt seit 2001 über ein älteres SAP Modul, dem FI-TV Travel Management Modul.⁸³ Dieses System wurde im Jahre 2001 für die AVL List GmbH Graz angekauft und von der internen Informatikfachabteilung weiterentwickelt, sodass es an die Reisebedürfnisse der Firma angepasst werden konnte.⁸⁴

Die interne Reiseabwicklung, begonnen von den Reisevorbereitungen bis hin zur Reiseabrechnung, wird über ein internes Travel Service im Hause der AVL List GmbH Graz abgewickelt. In diesem Travel Service sind 4,5 Mitarbeiter/innenstellen mit der Abwicklung von Dienstreisen beschäftigt. Drei Personen sind zu 100 Prozent mit den Reisevorbereitungen beschäftigt. Dazu gehört alles, was vor Antritt der Reise passiert, begonnen von sämtlichen Buchungen bis hin zu Auskünften, Informationen und Reisetipps. Zwei Personen erledigen alles in Zusammenhang mit den Reiseabrechnungen, davon eine Person vollbeschäftigt und

⁷⁹ Interview mit Franz Roth am 03. Februar 2010

⁸⁰ Interview mit Franz Roth am 03. Februar 2010

⁸¹ Vgl. AVL List GmbH Graz Company Information (2010)

⁸² Interview mit Karin Koch am 18. Jänner 2010

⁸³ Vgl. Travel Management (FI-TV) von SAP (2001)

⁸⁴ Interview mit Karin Koch am 18. Jänner 2010

eine Person zu 50 Prozent einer Vollzeitstelle. Vor der elektronischen Umstellung waren drei bis vier Mitarbeiter/innen mehr für die Abwicklung notwendig.⁸⁵

Der/Die reisende AVL Mitarbeiter/in braucht weder eine Dienstreise selbst beantragen noch deren Abrechnung erledigen. Dies ist Aufgabe des zuständigen Sekretariats des/der reisenden Mitarbeiters/Mitarbeiterin. Die AVL List GmbH Graz besitzt ca. 70 Sekretariate. Der/Die Mitarbeiter/in ist dafür verantwortlich, das zuständige Sekretariat rechtzeitig über eine Dienstreise in Kenntnis zu setzen und nach dessen Beendigung die Belege für die Abrechnung zu bringen. Das zuständige Sekretariat gibt in Folge den Dienstreiseantrag bzw. die Dienstreiseabrechnung in das FI-TV Travel Management ein und leitet alles an das hausinterne Travel Service für die Endbearbeitung weiter. Die vollständige Endabwicklung der AVL Mitarbeiter/innen erfolgt schlussendlich über die Personalabteilung. Für Nicht-AVL-Mitarbeiter/innen, wie beispielsweise Leiharbeiter/innen, erfolgt die Endabwicklung über die Abteilung für Finanz- und Rechnungswesen. Sollte der/die reisende Mitarbeiter/in einen Reisekostenvorschuss benötigen, wird dieser nur genehmigt, wenn die Dienstreise länger als 8 Tage dauert. Alles was darunter liegt, kann die AVL gewährleisten, dass die Auszahlung nach Beendigung der Reise rechtzeitig erfolgen kann, sodass dem/der Mitarbeiter/in kein finanzieller Schaden entsteht. Dies ist möglich, da die AVL ihren Mitarbeiter/innen eine Kreditkarte von Diners Club oder VISA zulasten der privaten Girokonten der Mitarbeiter/innen zur Verfügung stellt, wo die AVL einerseits die Gebühr als Serviceleistung für die Mitarbeiter/innen übernimmt und andererseits mit den Kreditkartenfirmen ein verlängertes Zahlungsziel vereinbart hat. Im Endeffekt kann der/die Mitarbeiter/in bei rascher Abrechnung der Dienstreise nach dessen Beendigung, sein mit der Kreditkarte vorfinanziertes Geld schneller wiedererlangen, als die Kreditkartenfirma das Geld von seinem privaten Girokonto abbucht. Sollte der/die Mitarbeiter/in die Kreditkarte auch privat nutzen wollen, besteht die Möglichkeit einer Zweitkarte, wo die Gebühren wiederum von der AVL als Serviceleistung gegenüber ihren Mitarbeiter/innen übernommen werden. Für Dienstreisen die länger als 8 Tage dauern, kann die AVL eine rechtzeitige Refundierung der Kosten nicht garantieren und räumt die Möglichkeit eines Reisekostenvorschusses ein. Für sämtliche Flugbuchungen tritt die AVL in Vorleistung und der/die Mitarbeiter/in muss selbst nichts vorfinanzieren. Dies ist allerdings die einzige Ausnahme, ansonsten müssen die Reisekosten von dem/der Mitarbeiter/in selbst vorfinanziert werden. Auch eine Teilabrechnung von Belegen gibt es nicht, die Dienstreise muss vollständig in einem abgerechnet werden. Die Abrechnung selbst erfolgt nach dem Einkommenssteuergesetz und

⁸⁵ Interview mit Karin Koch am 18. Jänner 2010

die Tagessätze lehnen sich an die RGV an. Als Kilometergeld wird das amtliche Kilometergeld herangezogen.⁸⁶

In Bezug auf die Bonusmeilen hat die AVL List GmbH Graz die Regelung getroffen, dass dienstlich erworbene Bonusmeilen auch nur dienstlich verwendet werden dürfen. Dazu werden etwaige erworbene, personenbezogene Bonusmeilen zur jeweiligen Reisekostenabrechnung ins FI-TV Travel Management hinzugefügt und der zugehörige Kontoauszug der Bonusmeilen von dem/der entsprechenden Mitarbeiter/in zur Bestätigung angefordert. Diese Regelung stellt für die AVL nicht die optimale Lösung dar und funktioniert nach Aussagen der Reisemanagerin „nur mit viel Krampf und Kampf“.⁸⁷

Das elektronische System FI-TV Travel Management selbst ist vollständig selbsterklärend aufgebaut, sodass der Benutzer Schritt für Schritt durch das System begleitet wird. Das System selbst wickelt aufgrund von im Hintergrund laufenden Global Distribution Systemen sämtliche Buchungen für beispielsweise Hotels, Flüge oder Mietwägen gleich im Rahmen der Reisebeantragung ab. Ein Global Distribution System, auch genannt Computer-Reservierungssystem (CRS), sind elektronische Systeme zum Vertrieb von Reiseleistungen. Einerseits wird der Benutzer über dieses System über sämtliche Leistungen und Preise der konkreten „Produkte“ informiert und andererseits wird auch gleich der Kauf bzw. die Buchung oder Reservierung über dieses Portal ermöglicht. Ursprünglich wurden lediglich Flüge über ein CRS angeboten, inzwischen hat sich das System derart weiterentwickelt, dass auch beispielsweise Hotels oder Mietwägen vertrieben werden.⁸⁸ Anhand dieses Reservierungssystems kann die AVL Auswertungen machen über beispielsweise Orte mit hohem Reisenbedarf, sodass in weiterer Folge Kooperationen für bessere Preiskonditionen mit Hotels in diesen Orten oder Flugfirmen geschlossen werden können. Sämtliche Berechnungen, ob Tages- oder Nächtigungsgebühren, ob steuerliche Abzüge, werden vom FI-TV Travel Management automatisch berechnet und über Nacht in die Buchhaltung sowie Lohnverrechnung übertragen. Es erfolgt keine händische Kontierung, auch die steuerpflichtigen und steuerfreien Teile landen automatisch in der Lohnverrechnung. Im Endeffekt ist das FI-TV Travel Management sehr straff organisiert, sodass auch keine Abweichungen bzw. Ausnahmen möglich sind. Dies ist bei diesem Reisevolumen und der Anzahl an Reisen auch notwendig, um mit 3,5 Personenstellen für die Reiseabwicklung auskommen zu können. Durch die elektronische Umstellung konnte die AVL ihre Abwicklung von Dienstreisen effizienter gestalten. Die durchschnittliche Durchlaufzeit

⁸⁶ Interview mit Karin Koch am 18. Jänner 2010

⁸⁷ Interview mit Karin Koch am 18. Jänner 2010

⁸⁸ Echtermeyer (1998), S. 160

konnte derart verringert werden, dass der/die Mitarbeiter/in das für die Reise vorfinanzierte Geld binnen 10 Tagen refundiert erhält.⁸⁹

Einen Tipp den die AVL List Graz GmbH der TU Graz für eine zukünftige elektronische Entwicklung mitgeben möchte ist, dass bei Einführung eines elektronischen Systems Richtlinien und Regelungen sehr strikt und konsequent ohne Ausnahmen umgesetzt werden sollen. Es könnte sonst einerseits schwierig sein, ein Bewusstsein für das neue System an die Mitarbeiter/innen zu vermitteln und andererseits könnte es problematisch sein, mit den vorhandenen Personenressourcen alle möglicherweise vorkommenden Ausnahmen abzuwickeln.⁹⁰

3.3.2.3 Schlussfolgerung aus den Firmenbefragungen

Im Vergleich zu den Universitätsbefragungen ist bei den Firmen deutlich zu bemerken, dass ein gewinnorientiertes Handeln im Vordergrund steht. Auch die Faktoren des zentralen Arbeitens, der straffen Abwicklungssysteme sowie die geringe Flexibilität bzw. Spielraum für die/den reisende/n Mitarbeiter/in hat sich in beiden Fällen der Befragungen deutlich herauskristallisiert. Auf der anderen Seite kommt auch deutlich zur Geltung, dass die reisenden Mitarbeiter/innen mit möglichst wenig Administration in Bezug auf die Reisevorbereitungen sowie die Reiseabrechnungen in Berührung kommen, sondern einfach „nur“ ihren Job gut ausüben sollen, damit dem Unternehmen im Endeffekt ein finanzieller Erfolg eingebracht wird.

⁸⁹ Interview mit Karin Koch am 18. Jänner 2010

⁹⁰ Interview mit Karin Koch am 18. Jänner 2010

3.4 Konkrete Prozessbearbeitung und getroffene Entscheidungen

In Abschnitt 3.1 bis Abschnitt 3.3 wurden die Workshop-Teilnehmer/innen auf einen gemeinsamen Weg geführt, indem die Erwartungen, Rollen und Haltungen sowie die kritischen Erfolgsfaktoren gemeinsam definiert wurden. Einerseits konnten dadurch „MUSS-Ziele“ abgeleitet werden und andererseits war es möglich, einen Überblick über die, für am Prozess teilnehmende Personen wichtigen Faktoren zu erhalten. Auch der Vergleich der Universitäten sowie die Firmenbefragungen zu den Abläufen der Reiseadministration stellen einen großen Ideenpool, mit individuellen Handlungsweisen dar, welche in weiterer Folge immer wieder für Diskussionen gesorgt hatten.

Somit konnte im Endeffekt an der TU Graz ein Soll-Prozessablauf für den Reiseprozess, welcher in Abschnitt 3.4.3 anhand von Abbildung 17 und Abbildung 18 grafisch dargestellt ist, geschaffen werden.

Im weiteren Verlauf dieses Abschnittes sollen alle bisherigen Vorgehensweisen der Prozessentwicklung der letzten Abschnitte noch transparenter werden und die im Zuge der konkreten Soll-Prozessentwicklung getroffenen Entscheidungen untermauern.

3.4.1 Modellierungssoftware „Microsoft Office Visio“

Visio ist eine Software von Microsoft zum Zeichnen und Erstellen von Diagrammen, welche komplexe Sachverhalte visualisiert, untersucht und kommuniziert, um Informationen auf einen Blick vermitteln zu können.⁹¹

Die von Visio zur Verfügung gestellten Zeichenelemente kommen aus verschiedenen Bereichen, wie beispielsweise Baupläne, Netzwerktopographien oder Organigramme und sprechen eine breite Zielgruppe von Benutzer/innen an. Durch die einfache Handhabung, im Sinne von „Drag und Drop“ von Shapes auf ein elektronisches Zeichenblatt, können beliebige, einfache Geschäftsgrafiken bzw. -prozesse erstellt werden und somit entwickelte sich Microsoft Visio zu einem standardisierten Kommunikationstool in Unternehmungen.⁹²

Gründe, welche sich positiv für die Verwendung von Microsoft Office Visio auswirken:⁹³

- Visio macht ein Visualisieren, Kommunizieren und Untersuchen von Systemen, Ressourcen, Prozessen bzw. komplexen Informationen mit den zugrunde liegenden Daten möglich
- Informationen werden mithilfe von professionellen Diagrammen transparent und effektiv übermittelt bzw. kommuniziert

⁹¹ Vgl. Microsoft Office Visio (2010)

⁹² Vgl. Schwab (2006), S. 68

⁹³ Vgl. Microsoft Office Visio Vorteile (2010)

- Mit Visio können problemlos Trends verfolgt sowie Probleme ermittelt und Ausnahmen gekennzeichnet werden
- Durch den ähnlichen Aufbau der Office Produkte ist eine Kommunikation mit anderen Office Produkten, wie z.B. Microsoft Word, problemlos möglich, was für die Weiterverarbeitung von modellierten Grafiken bzw. Prozessen vorteilhaft ist

Für die bereits im Vorfeld geführte Ist-Analysearbeit im Rahmen des Masterprojektes wurde der Process Modeler 5 von itp-commerce⁹⁴ verwendet, welcher ein zusätzliches Softwarepaket für Microsoft Office Visio ist. Damit wurde der Reiseablauf an der TU Graz in seinem Ist-Zustand, mittels der Business Process Modelling Notation (BPMN) in der Version 1.2 modelliert und somit konnte bereits einige Erfahrung auf dem Gebiet der Prozessmodellierung mittels Microsoft Office Visio gesammelt werden. Für nähere Informationen zur Modellierung mittels BPMN und dem Process Modeler 5 von itp-commerce in Kombination mit Microsoft Office Visio wird an dieser Stelle wiederum an das Masterprojekt verwiesen.⁹⁵

Für die Modellierung des Soll-Prozessablaufes wurde auf die „D E M I A“ Methode zurückgegriffen und die Standard Flussdiagramm-Shapes von Microsoft Office Visio verwendet. Mehr Details dazu im nächsten Abschnitt.

3.4.2 Prozessgenerierung nach der „D E M I A“ Struktur

Der an der TU Graz übliche Standard für die Generierung, Optimierung und Freigabe von Prozessen basiert auf der im Qualitätsmanagement (QM) der TU Graz definierten „D E M I A“ Struktur. „D E M I A“ steht für „Durchführung Entscheidung Mitwirkung Information Archivierung“ und definiert die Aktivitäten der am Prozess beteiligten Personen. Für sämtliche Einrichtungen, Betriebe, Gesellschaften etc. an denen die TU Graz Eigentumsanteile hält, gilt diese Form der Prozessbeschreibung. Somit ist gewährleistet, dass eine gültige Form der Prozessbeschreibung im QM-System der TU Graz vorhanden ist, wonach einerseits Prozesse generiert und andererseits kontinuierliche Verbesserungen geregelt ablaufen können.⁹⁶

Die grafische Prozessdarstellung in Abbildung 17 und Abbildung 18 auf Seite 77 und 78 wurde gemäß dem QM Standard an der TU Graz erstellt. Modelliert wurde der Prozessablauf mit den von Microsoft Visio zur Verfügung gestellten Standard Flussdiagramm-Shapes. Nachfolgende Tabelle liefert einen grundlegenden Überblick über die Bedeutung der

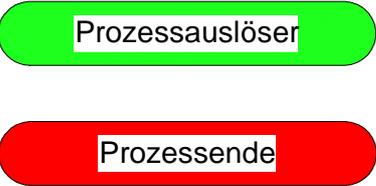
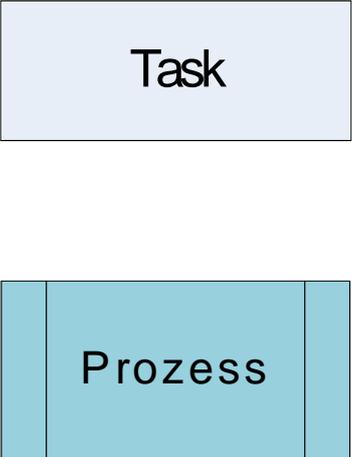
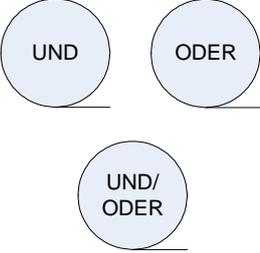
⁹⁴ <http://www.itp-commerce.com/>

⁹⁵ Vgl. Reinisch (2009), S. 16 ff

⁹⁶ Vgl. Leitfaden für Prozessgenerierung an der TU Graz (2007)

einzelnen verwendeten Shapes, gegliedert nach Flussobjekten, Verbindungsobjekten und Artefakten, in Anlehnung an die BPMN Gliederung von Stephen A. White.⁹⁷

Somit wird in weiterer Folge für die grafische Prozessdarstellung in Abbildung 17 und Abbildung 18 ein besseres Verständnis erzeugt.

Symbol	Beschreibung
Flussobjekte	
	<p>Ereignis</p> <p>Ein Ereignis drückt aus, dass etwas passiert ist und ein Prozessablauf entweder startet oder zu Ende ist. Ein Prozess braucht immer einen Auslöser, sodass gestartet werden kann und auch ein klar definiertes Prozessende.</p>
	<p>Aktivitäten</p> <p>Im Rahmen eines Tasks wird ein Arbeitsschritt durchlaufen. Im Sinne von „D E M I A“ müssen Überlegungen getroffen werden, wer diesen Arbeitsschritt durchführt und wer gegebenenfalls auch noch zusätzlich eine aktive oder passive Beteiligung aufweist.</p> <p>Ein Prozess drückt aus, dass der Hauptprozess an dieser Stelle in einem anderen (Sub)-Prozess seine Fortführung findet.</p>
	<p>Gateways</p> <p>Mittels eines Gateways werden verschiedene Tasks im Ablauf miteinander verknüpft. Beispielsweise im Falle eines „UND“ müssen 2 Tasks parallel abgehandelt werden.</p> <p>Diese Gateways wurden zwecks Vollständigkeit angeführt und wurden im grafischen Soll-Prozessablauf nicht verwendet.</p>
	<p>Überleitung</p> <p>Sollte für die Darstellung eines Prozesses eine Seite</p>

⁹⁷ Vgl. Allweyer (2008), S. 133 ff

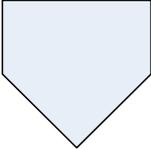
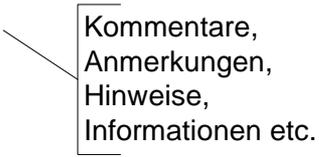
	<p>nicht ausreichend sein, ist eine Überleitung auf die nächste Seite notwendig, wo der Prozess fortgesetzt wird.</p>
	<p>Entscheidung Rautensymbole drücken Entscheidungen aus und implizieren im Rahmen der „D E M I A“ Struktur immer eine Person, die eine Entscheidung im Rahmen des Prozessablaufes trifft. Diese Person muss in der entsprechenden Spalte „E“(ntscheidung) vermerkt werden, wie auch weitere an der Entscheidung aktiv oder passiv beteiligte Personen.</p>
Verbindungsobjekte	
<p>— Prozessfluss →</p>	<p>Prozessfluss Der Prozessfluss gibt die Reihenfolge wieder, in welcher der Prozess durchlaufen werden soll.</p>
<p>--- Verknüpfung →</p>	<p>Verknüpfung Verknüpfungspfeile werden verwendet, um einen Zusammenhang zu beispielsweise Dokumenten oder anderen Datenobjekten herzustellen. Diese Verknüpfungen wirken sich nicht auf den Prozessfluss aus.</p>
Artefakte	
	<p>Dokument In einem Prozessablauf werden verschiedene Daten verarbeitet, welche sich mit passenden Verknüpfungen den entsprechenden Tasks zuordnen lassen.</p>
	<p>Anmerkung Um eine Transparenz bei den einzelnen Prozessentscheidungen zu schaffen, können Kommentare mehr Verständnis zum Prozessablauf schaffen. Diese haben keinen direkten Einfluss auf den Prozessfluss.</p>

Tabelle 8: Grundelemente der „D E M I A“ Struktur

3.4.4 Prozessbeschreibung

Der in Abbildung 17 und Abbildung 18 modellierte Prozess für die Reiseadministration wurde unter der Hypothese eines elektronischen Abwicklungssystems gestaltet, nachdem in Abschnitt 3.1.1. der Punkt der „elektronischen Abwicklung“ sich als „MUSS-Ziel“ herausstellte. In Folge dessen wurde bei der weiteren Prozessbearbeitung von einer elektronischen Umsetzung ausgegangen.

3.4.4.1 Prozessesstart

Zu Beginn des Reiseprozesses steht „die Idee bzw. der Auftrag eine Reise zu machen“. Das ist der so genannte Prozessauslöser bzw. das Ereignis, welche den Prozessablauf starten lässt. In diesem Status klärt der/die Mitarbeiter/in mit dem/der Dienstvorgesetzten bzw. dem/der Projektleiter/in einerseits die Abwesenheit der Reise und andererseits die Kosten, welche durch die Reise verursacht werden und von welchem Budget getragen werden sollen. In diesem Punkt der Abklärung der Abwesenheit und Kosten stellt sich heraus, ob es sich bei der Reise um eine „Eigeninitiierte Reise“ oder um eine Reise im Auftrag der TU Graz, genannt Dienstreise.

3.4.4.2 Dienstreise vs. „Eigeninitiierte Reise“

Zwischen einer Dienstreise und einer „Eigeninitiierten Reise“ muss im Rahmen der Prozessabwicklung eine klare Unterscheidung getroffen werden.

Eine klassische Dienstreise ist eine Reise, die durch die Leitung beauftragt wird und die in Vertretung der Leitung oder zum Zwecke der Weiterbildung im Rahmen der universitären Aufgaben (Forschung zu betreiben) stattfindet. Dieser Auftrag kann erteilt werden aufgrund eines Antrages. Damit kann eine eigene Reise zu einer beauftragten Reise werden oder es gibt keinen universitären Auftrag, wie es derzeit bei den Forschungsreisen der Fall ist, d.h. der universitäre Auftrag ist das Wesentliche für eine Dienstreise.

Dienstreisen zulasten des Globalbudgets sowie die Reisekostenzuschüsse werden aus Mitteln bezahlt, die der Rektor zur Verfügung stellt, dem so genannten Globalbudget. Ein weiterer Globalbudgettopf sind die R-Aufträge, welche sich an den Instituten befinden und ein Teil dieses Budgets für Dienstreisen herangezogen werden kann. R-Aufträge sind allerdings eine Sonderform, da sie nicht, wie es sonst im Globalbereich üblich, nach der RGV abgewickelt werden, sondern laut IDB Richtlinie wie ein Drittmittelprojekt behandelt werden.

Bei Forschungsreisen besteht die Möglichkeit eines Reisekostenzuschusses, wenn es um Kongressbesuche geht. Allerdings ist solch ein Reisekostenzuschuss nur dann möglich, wenn eine aktive Teilnahme an der Veranstaltung nachgewiesen werden kann. Falls ein/e

Mitarbeiter/in eine Reise auf eigene Kosten tätigt oder eine andere Stelle dafür bezahlt, dann wird dafür eine Freistellung benötigt.

In der Forschung besteht die Verpflichtung eines Leistungsnachweises und dieser wird über Publikationen erbracht. Leistungsnachweise werden nur in bestimmten Fällen beauftragt. Ein Leistungsnachweis ist etwas, was klassisch im Bereich der „Eigenintiierten Reisen“ stattfindet. „Eigenintiierte Reisen“ sind Reisen im Rahmen von Kongressen, Einladung an eine Forschungsstätte, Einladung zu einem Kooperationspartner etc. Wenn hinter diesen „Eigenintiierten Reisen“ kein Auftrag von dem/der Dienstvorgesetzten bzw. der Universität steht, ist es keine Dienstreise. Es steht aber trotzdem ein universitäres Interesse dahinter und eine Freistellung wird benötigt.

Jede Forschungsreise die beauftragt wird, ist eine Dienstreise und die Kosten müssen somit übernommen werden. Bei Reisen zulasten eines Projektbudgets erfolgt die Kostenübernahme nach dem Einkommensteuergesetz (EStG) laut Genehmigung durch die/den Budgetverantwortliche/n. Bei Dienstreisen zulasten eines Globalbudgets werden die Kosten nach den Sätzen der RGV übernommen.

Die TU Graz hat für sich bereits versucht klare Definitionen für eine Dienstreise zu treffen. Diese Definition wurde in einer Betriebsvereinbarung festgehalten, welche allerdings nicht beschlossen wurde. Diese Definition aus § 4 der nicht beschlossenen Betriebsvereinbarung wurde zusätzlich herangezogen, um einen klar strukturierten Begriff für Dienstreisen zu erhalten:⁹⁸

- (1) Eine Dienstreise im Sinne des § 62 Abs 1 bis 3 Uni-KollV liegt vor, wenn sich der/die Arbeitnehmer/in zur Ausführung eines von der Universität erteilten Auftrages eine Wegstrecke von mindestens drei Kilometer von seiner/ihrer Arbeitsstätte entfernen muss.
- (2) Zum Zeitpunkt der Dienstreise muss ein aufrechtes Arbeitsverhältnis bzw. Lehrverhältnis zur Universität bestehen.
- (3) Vor Antritt der Dienstreise muss ein genehmigter Antrag vorliegen.

Die am 17. November 2009 offiziell beschlossene Betriebsvereinbarung über die Voraussetzung und Modalitäten sowie Höhe der Abgeltung für Dienstreisen an der JKU Linz ähnelt in ihrer offiziellen Definition für Dienstreisen jener, welche an der TU Graz vorherrschend ist.⁹⁹

Für eine „Eigenintiierte Reise“ ist eine Freistellung zu beantragen. Eine Freistellung bedeutet, dass der/die Mitarbeiter/in vor Ort von den Dienstplichten freigestellt und an

⁹⁸ TU Graz (2009), S. 3

⁹⁹ Vgl. JKU Linz (2009), S. 5

keinem anderen Dienstort dienstzugeteilt ist. Die Freistellung als solche ist ausschließlich im Beamtendienstrecht im § 160 BDG 1979 geregelt und im Angestelltenrecht nicht zu finden.¹⁰⁰

(1) Der für die Angelegenheiten der Universitäten und Universitäten der Künste zuständige Bundesminister kann Universitätslehrern für Forschungs- bzw. Lehrzwecke (für Zwecke der Entwicklung und Erschließung der Künste), die in ihren wissenschaftlichen (künstlerischen) Aufgaben begründet sind, eine Freistellung von jenen Dienstpflichten gewähren, die ihre Abwesenheit an der Universitäts(Hochschul)einrichtung erfordern. Die Gewährung der Freistellung bis zum Höchstmaß von einem Monat obliegt names des Bundesministers dem Rektor der Universität (Universität der Künste).

(2) Wird eine solche Freistellung gewährt, so ist entsprechend dem

1. § 74 (Sonderurlaub) oder
2. § 75 Abs 1 (Karenzurlaub)

vorzugehen. Eine Freistellung, die im Fall der Z 1 länger als sechs Monate dauert, bedarf der Zustimmung des Bundesministers für öffentliche Leistung und Sport. Freistellungen nach Z 2 sind für die Vorrückung und für den Ruhegenuss zu berücksichtigen, soweit sie eine Gesamtdauer von fünf Jahren nicht übersteigen. Dieser Zeitraum von fünf Jahren erhöht sich auf zehn Jahre für Universitätslehrer, die während einer solchen Freistellung für die Dauer von mindestens drei Jahren zum zeitlich befristeten Vertragsprofessor (§49f des Vertragsbedienstetengesetzes 1948) bestellt werden.

(3) Bei der Anwendung des Abs 2 ist auf vermögenswerte Leistungen, die der Universitätslehrer auf Grund einer während der Freistellung ausgeübten Tätigkeit oder im Zusammenhang mit der Freistellung erhält, und notwendige Mehraufwendungen aus Anlass der Freistellung Bedacht zu nehmen.

Somit wurden die Begriffe der Dienstreise sowie der „Eigeninitiierten Reise“ im Rahmen des Workshops bis ins Detail diskutiert und es konnte mit Abbildung 19 eine Zusammenfassung dargestellt werden, welche die einzelnen Merkmale klar hervorhebt und es vereinfacht, die Begriffe eindeutig zu unterscheiden.

¹⁰⁰ Fellner (2001), S. 54

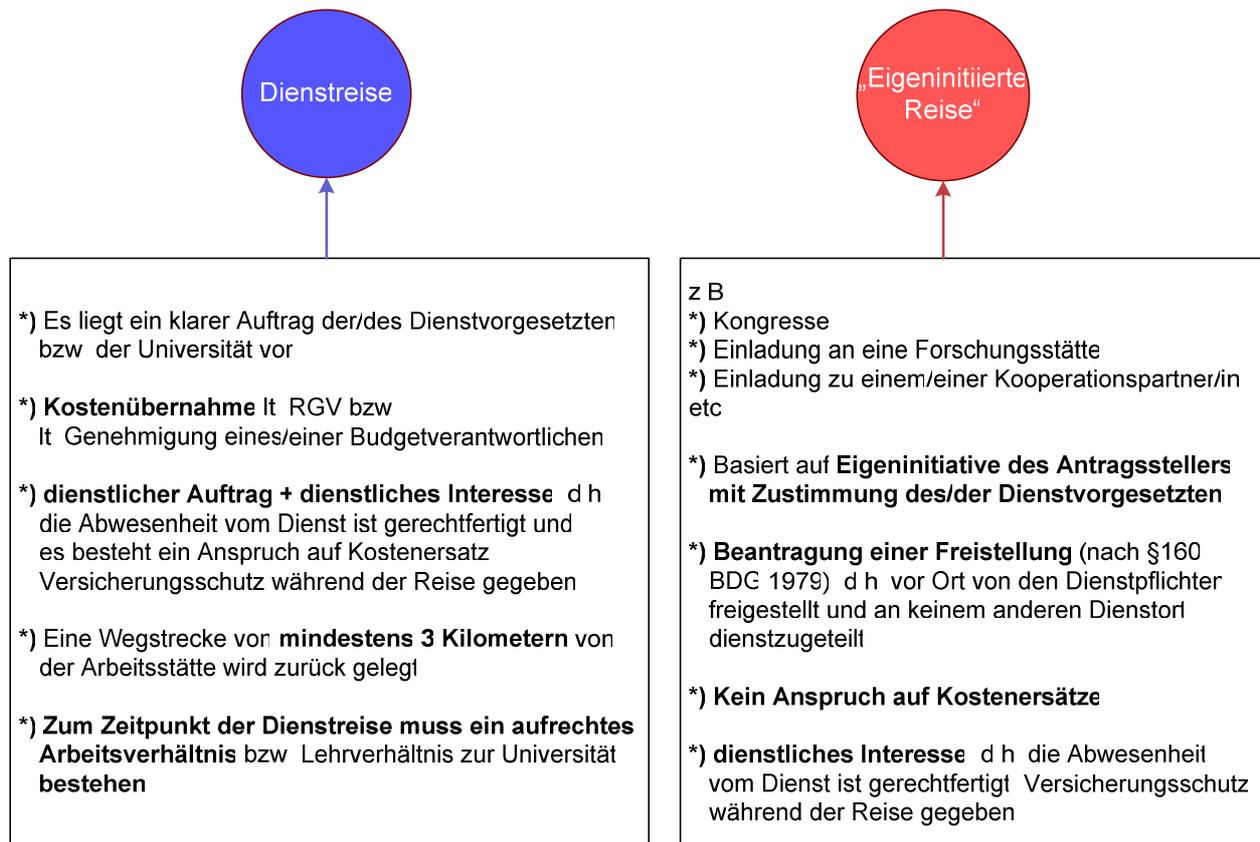


Abbildung 19: Dienstreise vs. „Eigeninitiierte Reise“

Quelle: Eigene Darstellung

3.4.4.3 Reisekostenzuschuss (RKZ)

Für wissenschaftliches Universitätspersonal an der TU Graz besteht die Möglichkeit im Rahmen einer „Eigeninitiierten Reise“ um einen Reisekostenzuschuss mit Freistellung nach § 160 BDG 1979 anzusuchen. Dieser RKZ ist ausschließlich ein Zuschuss für eine Forschungsreise mit aktiver, wissenschaftlicher Teilnahme. Jede/r wissenschaftliche Mitarbeiter/in hat die Möglichkeit pro Jahr um einen maximalen Zuschuss in der Höhe von 1.025 EUR anzusuchen. Bisher wurde dieser RKZ in der Universitätsdirektion nach einheitlichen Richtlinien für das gesamte wissenschaftliche Personal zentral abgewickelt.

Im Rahmen der Workshops wurde die Sinnhaftigkeit dieser zentralen Abwicklung der Reisekostenzuschüsse in der Universitätsdirektion in Frage gestellt. Um das Grundprinzip verfolgen zu können, den Prozessablauf so zu gestalten, dass er einerseits so einfach und verständlich wie möglich ist und andererseits, dass die Eigenverantwortung eines/einer jeden Mitarbeiters/Mitarbeiterin gefördert wird, wurde geplant die Reisekostenzuschüsse in der derzeitigen Ist-Form abzuschaffen. Konkret wurde der Vorschlag erstellt, Kongressreisen zu Dienstreisen zu machen und das Budget der Reisekostenzuschüsse im Rahmen der Budgetierung als ein Reisebudget auf die Fakultäten umzuverteilen. Im Rahmen dessen wurde

zusätzlich geplant, die Reisekosten für Habil- und Berufungskommissionsmitgliedschaften ebenfalls an die Fakultäten umzuverteilen, da diese in den Aufgabenbereich der Forscher/innen fallen.

Für das Finden eines geeigneten Verteilungsschlüssels bzw. die Weiterverteilung des Reisebudgets wären die einzelnen Fakultäten selbst verantwortlich gewesen. Im Zuge der Universitätsbefragungen wurde diese Thematik an den einzelnen Universitäten näher beleuchtet mit dem Ergebnis, dass sämtliche Universitäten mit Reisekostenzuschüsse die Verantwortlichkeiten sowie die Verteilung auf die Fakultäten ausgelagert haben. Somit fand dieser Vorschlag bezüglich der neuen Verteilungsmethode bei den Reisekostenzuschüsse in der Workshop-Gruppe vorerst Bestätigung.

Zu diesem Vorschlag allerdings äußerte die Personalvertretung an der TU Graz sowie die Universitätsdirektion große Bedenken einerseits in Bezug auf den Verteilungsschlüssel und andererseits in Bezug auf Gleichbehandlung aller Mitarbeiter/innen, welche einen Anspruch auf einen RKZ haben. Einen geeigneten Verteilungsschlüssel für die Weiterverteilung zu finden, stellt für die Fakultäten keine triviale Sache dar und im Grunde kann jede Fakultät für sich einen anderen Verteilungsschlüssel erstellen. Somit würden an der TU Graz 7 verschiedene Verteilungsschlüssel existieren, für jede Fakultät einer. Nachdem die Weiterverteilung mittels dieses Schlüssels seitens der Fakultäten an die Institute erfolgt wäre, würde es wieder eine Person geben, die aus einer völlig anderen Situation heraus die Genehmigung an einem Institut erteilt. Ziel sollte es jedoch sein, alle subjektiven Beeinflussungskomponenten der menschlichen Umgangsformen so gering als möglich zu halten. Je weiter allerdings solch eine budgetäre Streuung statt findet, desto höher wird der subjektive Beeinflussungsfaktor und somit kann eine Gleichbehandlung aller wissenschaftlicher Mitarbeiter/innen an der TU Graz in Bezug auf den Reisekostenzuschuss nicht mehr gewährleistet werden. Es könnte weiters auf Ebene der Institute zu Meinungsverschiedenheiten kommen, was die Genehmigung und Verteilung betrifft.

Auch im Rahmen der Universitätsbefragungen berichteten Universitäten über ihre Erfahrungen in Bezug auf die Auslagerung der Reisekostenzuschüsse auf die Fakultäten. Diese äußerten sich negativ über diese Vorgehensweise und bestätigten, dass auf ihren Universitäten auf Fakultäts- sowie Institutsebene keine einheitlichen Richtlinien für alle Mitarbeiter/innen vorhanden sind und es immer wieder zu Unzufriedenheiten und Unstimmigkeiten bei den Verteilungen bzw. Genehmigungen kommen würde.

Somit wurde seitens der Personalvertretung und der Universitätsdirektion die Frage aufgeworfen, worin der Vorteil bestehen würde, ein neues System zu schaffen, wenn das alte System im derzeitigen Ist-Zustand gut funktionieren würde.

In nachfolgender Tabelle 9 sind die diskutierten Vor- sowie auch die Nachteile dargestellt, welche ein neues System bei den Reisekostenzuschüssen mit sich bringen würde:

Reisekostenzuschuss NEU	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Vereinfachung des Prozessablaufes für Dienstreisen und „Eigeninitiierte Reisen“ • Höhere Flexibilität und Budgetspielraum bei den Fakultäten • Eigenverantwortung bei den Fakultäten bzw. Instituten • Keine Maximalbeträge mehr (Fahrtkosten, Kongressgebühren und Nächtigung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Derzeit empfundene Gerechtigkeit ist weiterhin nicht gewährleistet • Ein Verteilungsschlüssel für die Umlegung auf die Fakultäten ist erforderlich und dafür eine Analyse aus Vorperioden notwendig

Tabelle 9: Vor- und Nachteile des Modells Reisekostenzuschusses NEU

Gemäß Tabelle 9 erweckt es den Anschein, dass die Vorteile klar gegenüber den Nachteilen im Sinne des neuen Systems für die Reisekostenzuschüsse überwiegen. Allerdings regen die Bedenken seitens der Personalvertretung und Universitätsdirektion sowie auch die Erfahrungen von den anderen Universitäten über die Verteilungsmodalitäten zu Diskussionen an, ob das neue entwickelte System der Reisekostenzuschüsse für die TU Graz wirklich vorteilhafter ist, als das derzeitige System im Ist-Ablauf.

Im Endeffekt entschied sich die Workshop-Gruppe, das derzeitig vorherrschende System, wo eine Gerechtigkeit und Gleichbehandlung aller Mitarbeiter/innen an der TU Graz gewährleistet ist, weiter zu führen. Somit wurde die Idee der Umlegung der Reisekostenzuschüsse auf die Fakultäten verworfen.

Somit wurde im elektronischen Prozessablauf eine Freistellung mit und ohne Reisekostenzuschuss eingebunden, sowie weiters der Fall bedacht, dass der/die Mitarbeiter/in eine Dienstreise auf eigene Kosten machen kann. Somit ist es dem/der Mitarbeiter/in auch möglich, eine Dienstreise zu machen, auch wenn die budgetäre Bedeckbarkeit seitens eines

Drittmittel- bzw. Globalbudgets nicht gegeben ist. Der/Die Mitarbeiter/in hat nun die Wahl, sollte keine budgetäre Genehmigung vorliegen, die Dienstreise:

- a) Gar nicht zu machen
- b) Auf eigene Kosten zu machen (Voraussetzung: dienstrechtliche Genehmigung liegt vor) oder
- c) Eine Freistellung mit Reisekostenzuschuss zu beantragen

3.4.4.4 Mischfinanzierungen bei Reisekostenzuschüssen

Eine Mischfinanzierung für globalfinanzierte TU Graz Mitarbeiter/innen ist dann der Fall, wenn die Gesamtkosten einer Kongressreise nicht durch den Reisekostenzuschuss abgedeckt sind. In Folge ist es möglich, eine Co-Finanzierung aus einem Drittmittelprojekt zu erhalten, um die Gesamtkosten abzudecken. Reisekostenzuschüsse können allerdings nur durch Projektmittel eine Co-Finanzierung erhalten. Projektreisen können durch einen RKZ nicht co-finanziert werden. Es ist nicht möglich, dass globalfinanzierte Mitarbeiter/innen die im Auftrag eines Projektes für ein Projekt reisen, einen RKZ als Co-Finanzierung für diese Projektreise erhalten.

Bisher musste bei einer Co-Finanzierung aus einem Drittmittelprojekt immer ein Dienstreiseantrag ausgefüllt werden. Dies wird in Zukunft nicht mehr der Fall sein, sondern wird im Rahmen der Freistellung abgedeckt sein, sodass eine klare Unterscheidung zwischen Dienstreise und „Eigeninitiierte Reise“ gegeben ist.

3.4.4.5 Kurze und kurzfristige Reisen

Bei kurzen Reisen respektive Fahrten innerhalb des Dienstortes oder kurzfristigen Reisen handelt es sich um eine Sonderform von Reisen, wobei kurze Reisen per Definition keine Dienstreisen darstellen. Diese beiden Reisetypen benötigen klare Merkmale, um zu unterscheiden, wann es sich um eine kurze bzw. kurzfristige Reise handelt und wann konkret um eine Dienstreise. § 9 der nicht beschlossenen Betriebsvereinbarung an der TU Graz liefert diesbezüglich eine klare Vorgabe für kurze Reisen:¹⁰¹

- (1) Bei unbedingt notwendigen dienstlichen Fahrten innerhalb des Dienstortes, bis zu der in § 5 Abs. 1 festgelegten Wegstrecke, werden Fahrtkosten auf der Basis des günstigsten öffentlichen Verkehrsmittels ersetzt.
- (2) Andere Fahrtkosten wie z.B. die Benützung eines Taxis oder eines privaten Personenkraftwagens können nur nach besonderer Begründung und Genehmigung sowie gegen Vorlage der Originalbelege (z.B. Taxirechnungen) ersetzt werden. Das amtliche Kilometergeld inkludiert Nebenkosten wie z.B. Maut, Vignette,

¹⁰¹ TU Graz (2009), S. 5

Parkgebühren, Versicherungen und Treibstoff. Die Dokumentation der Reise durch den/die Arbeitnehmer/in muss auf Verlangen der Arbeitgeberin gewährleistet sein.

- (3) Die dienstliche Notwendigkeit nach Abs. 1 sowie die besondere Begründung nach Abs. 2 ist überdies von dem/der unmittelbaren Vorgesetzten bzw. von dem/der bevollmächtigten Projektleiter/in zu bestätigen.

Ein mündlicher Dienstauftrag von der/dem Dienstvorgesetzten muss bei kurzen Reisen erfolgen, wenn einerseits keine Kosten für die Reise anfallen und andererseits damit der versicherungsrechtliche Schutz gegeben ist. Sollten für kurze Reise Kosten anfallen, sind die entsprechenden Abrechnungsmodalitäten in schriftlicher Form zu verwenden. Beispielsweise können Straßenbahnbelege über die Handkassa abgewickelt werden, allerdings im Falle einer Kilometergeldabrechnung muss der gesamte Prozess für Dienstreisen durchlaufen werden.

Im Falle von kurzfristigen Reisen, wie beispielsweise im Rahmen von Schadensfällen der Versuchsanstalten an der TU Graz, kann der Sachverhalt etwas anders aussehen. Der/Die Mitarbeiter/in muss binnen kürzester Zeit den eigenen Dienstort verlassen und benötigt diesbezüglich eine Bestätigung des/der Dienstvorgesetzten in Form eines genehmigten Dienstreiseantrages. Eine kurzfristige mündliche Zusage ist in diesem Fall rechtlich nicht ausreichend. Wenn im schlimmsten Fall der/die Dienstvorgesetzte oder der/die Stellvertreter/in nicht rechtzeitig erreichbar ist, hätte der/die Dienstnehmer/in keinen Versicherungsschutz, wenn die Dienstreise angetreten werden würde. In diesem Fall wäre es eine Möglichkeit, dass der/die Dienstvorgesetzte eine Vollmacht für das Sekretariat ausstellt und die Genehmigung der Dienstreise an das Sekretariat delegiert. Eine weitere Überlegung könnte sein, eventuell an der TU Graz eine zentrale Notfallsstelle einzurichten, die unter anderem die Aufgabe hätte, im Auftrag des Rektors kurzfristige Genehmigungen zu erteilen, wenn keine andere zuständige Person zur Stelle ist.

In jedem Fall muss auch bei diesen beiden Reiseformen das Bewusstsein geschärft werden, was es bedeutet, im Falle eines Falles, eine offizielle Genehmigung zu haben, im Sinne des versicherungsrechtlichen Schutzes. Bei mündlichen Zusagen kann der gesamte Sachverhalt kompliziert werden, wenn im Falle eines Falles über die mündliche Vereinbarung keine Erinnerung mehr besteht. Eine schriftliche Bestätigung für eine kurze bzw. kurzfristige Reise zu haben, würde im Falle eines Falles sämtliche Zweifel über den Sachverhalt ausschließen können und sichert den/die Mitarbeiter/in versicherungsrechtlich vollständig ab.

3.4.4.6 Dienstreiseantrag eingeben

Nachdem der/die Mitarbeiter/in sich gemeinsam mit dem/der Dienstvorgesetzten über die Art der Reise, „Eigeninitiierte Reise“ oder Dienstreise, klar werden konnte, wird in der

Prozessentwicklung mit der Annahme weiter verfahren, dass es sich um eine Dienstreise handelt.

Der/Die Mitarbeiter/in benötigt für eine Dienstreise immer einen genehmigten Dienstreiseantrag. Im Rahmen eines elektronischen Abwicklungssystems ist es möglich in einem Webformular einen Dienstreiseantrag über das TUGrazonline einzugeben. Der Dienstreiseantrag muss nicht von dem/der Mitarbeiter/in selbst ins System eingegeben werden, sondern kann die Berechtigung für die Antragsstellung beispielsweise an das Sekretariat delegieren.

Es ist möglich dass der/die Mitarbeiter/in verschiedene Budgettöpfe in einem Formular vereinen kann, beispielsweise dass eine Reise zum einen Teil vom R-Auftrag und zum anderen Teil aus einem Drittmittelprojekt finanziert wird. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass sich der/die Mitarbeiter/in bereits vorab über die Finanzierung im Klaren ist. Es ist nicht notwendig, dass jedes Mal persönliche Daten der Mitarbeiter/innen im Formular eingegeben werden müssen, da der/die Mitarbeiter/in mit dem Personaldatenstamm verknüpft ist. Somit ist es nur notwendig, alle für die Reise relevanten Daten einzugeben. Zusätzlich könnte eine Möglichkeit geschaffen werden um beispielsweise Attachments, wie Konferenzinformationen, Einladungen etc., dem elektronischen Antrag hinzufügen zu können. Eine Vorsicht ist bei der Übermittlung von elektronischen Verweisen, so genannten Links gegeben, da diese nach einiger Zeit nicht mehr verfügbar sein könnten.

3.4.4.7 Exkursionen

Sollte der/die Mitarbeiter/in allerdings im Rahmen einer Exkursion einen Dienstreiseantrag benötigen, ist der Prozessablauf für eine Dienstreise an dieser Stelle zu Ende und es wird in einen eigenen Prozessablauf für Exkursionen gewechselt, welcher außerhalb des EDV-gestützten Systems stattfindet.

Exkursionen werden weiterhin als Sonderfälle behandelt und gemeinsam von Personalabteilung sowie von der Abteilung für Finanz- und Rechnungswesen abgewickelt. Die Fälle von Exkursionen sind pro Jahr eher gering, sodass die Workshop-Gruppe beschlossen hat, dass es sich nicht auszahlt, diese in den elektronischen Prozessablauf einzubinden. Dieser Prozessablauf der Exkursionen findet weiterhin auf Papier statt.

Diese Vorgehensweise bei den Exkursionen fand vor allem bei den Dekanen große Zustimmung. Diese äußerten ein großes dienstliches Interesse an Forschungs- und Lehrexkursionen, welche gerne hinterfragt werden. Im Zuge der Diskussionen wurde seitens des Rektorates der Wunsch geäußert, das Budget und die Verantwortlichkeiten für Exkursionen vollständig an die Fakultäten zu delegieren und nicht wie bisher bis zum

Rektorat laufen zu lassen. Dieser Wunsch wird in zukünftigen Arbeiten genauer beleuchtet und diskutiert werden.

3.4.4.8 Plausibilitätsprüfung

Wenn der/die Mitarbeiter/in nach bestem Wissen und Gewissen den Dienstreiseantrag ausgefüllt hat, wird dieser zur Genehmigung freigegeben. In Bezug auf die Verständigungsweise im Rahmen eines Workflows ist noch nicht ganz klar, wie diese im elektronischen Prozess erfolgen soll. Hinter einem Workflow-Management-System steht immer eine passende Art und Weise der Kommunikation zwischen System und Anwender, die informiert, in welchem Status sich der Workflow gerade befindet. Diesbezüglich kam eine Anregung seitens des Zentralen Informatikdienstes der TU Graz, dass sich die TU Graz eine einheitliche Methode überlegen soll, was die interne Kommunikation betrifft. Beispielsweise dass E-Mails der verschiedenen Geschäftsprozesse an der TU Graz in ähnlicher Art und Weise versendet werden, sodass der/die Mitarbeiter/in nicht mit unterschiedlichen Kommunikationsgepflogenheiten hantieren müssen. Diesbezüglich wird in zukünftigen Arbeiten an einer einheitlichen Kommunikationspolitik gearbeitet werden.

Bevor allerdings eine dienstrechtliche und budgetäre Genehmigung erfolgt, wurde ein optionaler Schritt Plausibilitätsprüfung eingeführt.

Im Rahmen der Diskussionen wurde immer wieder festgestellt, dass die Institutssekretariate viele Dinge für ihre Mitarbeiter/innen managen. Somit hätten diese auch gerne eine Möglichkeit, falls notwendig, einen kurzen Blick auf den eingegebenen Dienstreiseantrag zu werfen, um gegebenenfalls noch Daten, wie beispielsweise Kostenstellen bzw. Innenaufträge, korrigieren zu können. Nur zuständige Personen im jeweiligen Sekretariat besitzen die Rechte, um gegebenenfalls eine Plausibilitätsprüfung durchführen zu können.

Erst nach dem Schritt der Plausibilitätsprüfung wird der Dienstreiseantrag zur Genehmigung an die zuständigen Personen, mit entsprechender Information des Workflow Status, elektronisch freigegeben.

3.4.4.9 Genehmigungsschritte: Dienstrechtlich und Budgetär

Der Dienstreiseantrag wird von der zu genehmigungsberechtigten Person geprüft und im Falle einer Zustimmung genehmigt. Dieser Genehmigungsschritt erfolgt sequentiell, beginnend mit der dienstrechtlichen Genehmigung. Ohne eine dienstrechtliche Genehmigung könnte der/die Mitarbeiter/in keine Dienstreise antreten, daher ist es notwendig, dass der dienstrechtliche Genehmigungsschritt vor dem Budgetären erfolgt. Umgekehrt ist es allerdings möglich, dass mit einer fehlenden budgetären Genehmigung der/die Mitarbeiterin bei vorhandener dienstrechtlicher Genehmigung trotzdem eine Dienstreise machen kann. Die dienstrechtliche

sowie budgetäre Genehmigung kann von verschiedenen Personen erfolgen. Es ist möglich, dass z.B. der/die Dienstvorgesetzte die Reise genehmigt, allerdings der/die Budgetverantwortliche keine budgetäre Genehmigung erteilt. Falls beispielsweise keine budgetäre Genehmigung vorliegt, reist der/die Mitarbeiter/in auf eigene Kosten. Bei einer fehlenden dienstrechtlichen Genehmigung kann das aus versicherungsrechtlichen Gründen weitaus schlimmere Konsequenzen nach sich ziehen. Das elektronische System muss diesbezüglich sicherstellen, dass der/die Mitarbeiter/in eine rechtzeitige Information erhält, falls eine Genehmigung nicht vorliegt. Weiters muss das System es in jedem Fall verbieten, Dienstreiseanträge im Nachhinein stellen zu lassen. Dem/Der Mitarbeiter/in müssen die rechtlichen Konsequenzen im Falle eines fehlenden Dienstreiseantrages bzw. im Falle einer fehlenden Genehmigung bewusst gemacht werden. Bis zum selben Tag der Reise muss es gewährleistet sein, den Reiseantrag stellen zu können.

Erst wenn der/die dienstrechtlich Vorgesetzte die dienstrechtliche Genehmigung für die Dienstreise erteilt hat, erhält der/die Budgetverantwortliche den Dienstreiseantrag zur budgetären Genehmigung. In jedem einzelnen Schritt wird der/die Mitarbeiter/in vom System über den aktuellen Status des Workflows informiert.

Beim Schritt der budgetären Genehmigung übernimmt der Budgetverantwortliche die Verantwortung und die Zusicherung, die Reise zu bezahlen. Notfalls muss das Budget bzw. der Innenauftrag im Nachhinein korrigiert werden, wenn bis zur Abrechnung der genehmigten Reise der eigentlich genehmigte Budgettopf „leer“ ist.

Grundsätzlich findet im Regelfall ein Vorgespräch mit den genehmigungsberechtigten Personen statt, bevor ein Antrag ins System eingegeben wird. Aus diesem Gespräch geht auch hervor, ob die Reise eine beauftragte Reise, also eine Dienstreise oder eine „Eigeninitiierte Reise“ ist. Die endgültige verbindliche Bestätigung erhält der/die Mitarbeiter/in nach der elektronischen Bestätigung der genehmigungsberechtigten Personen.

3.4.4.10 Reisevorbereitungen treffen

Nachdem die dienstrechtlichen und budgetären Genehmigungen vorliegen, können seitens des/der Mitarbeiter/in bzw. des Institutes konkrete Reisevorbereitungen getroffen werden. Bisher wurde dem/der Mitarbeiter/in seitens der TU folgende Möglichkeiten angeboten, eine Reise zu organisieren:¹⁰²

- Vorfinanzierung durch den/die Mitarbeiter/in
- Reisekostenvorschuss durch die Personalabteilung

¹⁰² Vgl. Reinisch (2009), S. 36

- Vorabzahlungen von Gebühren und Rechnungen durch die Abteilung für Finanz- und Rechnungswesen
- Verwendung der Institutskreditkarte
- ÖBB BUSINESSCard

Im Rahmen des elektronischen Prozessablaufes finden diesbezüglich einige Änderungen statt. In Zukunft werden sämtliche Reiseabläufe für Mitarbeiter/innen an der TU Graz über die Personalabteilung abgewickelt werden. Bisherige Vorabzahlungen von Reiserechnungen oder die Kreditkartenabwicklung, welche über die Abteilung für Finanz- und Rechnungswesen gelaufen sind, erfolgen in Zukunft über die Personalabteilung. Das Kreditkartenwesen in seiner Ursprungsform wird es nicht mehr geben und auch die Reisekostenvorschüsse werden mit dem Kreditkartenmodell NEU ersetzt.

3.4.4.11 Kreditkartenmodell NEU

Die Kreditkarten, wie sie in der jetzigen Form im Ist-Ablauf bestehen, wird es in Zukunft nicht mehr geben. Es sollen zukünftig keine zentralen Kreditkarten für Organisationseinheiten bezüglich Reiseadministration mehr geben. Es gab viele Probleme in der Vergangenheit mit diesen zentralen Kreditkarten, womit eine weitere Verwendung in dieser Form in Bezug auf die Reiserechnungen für die TU Graz nicht mehr tragbar sind. Somit wurde ein neues Kreditkartenmodell für die TU Graz entwickelt. Die Ursprungsideen für dieses Modell stammt von der TU Wien sowie der AVL List GmbH Graz aus den Universitäts- bzw. Firmenbefragungen, welche ein ähnliches Kreditkartenmodell für ihre Mitarbeiter/innen anbieten.

Das neue Modell besteht aus personenbezogenen Mitarbeiter/innen TU Kreditkarten der Firma Paylife¹⁰³, womit Mitarbeiter/innen ihre Rechnungen bzw. Reiserechnungen vorfinanzieren können und diese dann mittels Refundierung rückerstattet erhalten. Der/Die Mitarbeiter/in reicht im Refundierungswege, die über die Kreditkarte vorfinanzierten Rechnungen in der Personalabteilung ein. Die Refundierung als solche wird als Rechnung in die Buchhaltung eingebucht und die vorfinanzierten Belege als Beilage hinzugefügt. Somit fällt der Druck weg, eine den Rechnungsmerkmalen entsprechende, richtige Rechnung zu benötigen. Diese Kreditkarten der Firma Paylife gehen zulasten der privaten Girokonten der Mitarbeiter/innen. Allerdings können, aufgrund des elektronischen Systems, vorfinanzierte Belege jederzeit zur Refundierung eingereicht werden, auch bereits vor Antritt der Reise. Jede Reise erhält im elektronischen Prozessablauf eine spezielle Reise ID womit sämtliche Belege jederzeit erfasst und der Reise zugeordnet werden können. Somit ist eine Teilabrechnung

¹⁰³ <http://www.paylife.at/>

einer Reise möglich und muss nicht mehr, wie bisher, vollständig in einem, nach Antritt der Reise abgerechnet werden. Diesbezüglich hat sich auch die Personalabteilung bereit erklärt, in Zukunft wöchentliche Zahlungsläufe zur Refundierung von Reisekosten stattfinden zu lassen. Zusätzlich haben Mitarbeiter/innen einen elektronischen Zugang zur Abrechnung über Paylife, wodurch sie immer über aktuelle Umsatzzalden jederzeit informiert sein können. Die Jahresgebühr für eine Kreditkarte beträgt 7,27 EUR. Die Abrechnungsperiode beträgt 30 Tage plus 8 Tage Zahlungsziel, wodurch der/die Mitarbeiterin im Idealfall 38 Tage Zeit hätte, seine Reisekosten einzureichen, im schlechtesten Fall noch immer 8 Tage. Mit diesem Modell ist es möglich, wenn der/die Mitarbeiter/in die vorfinanzierten Belege rechtzeitig und rasch einreicht, dass die Refundierung der TU Graz rascher am Konto des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin ist, als die Kreditkartenfirma das Geld abbucht. Zusätzlich beinhaltet die Kreditkarte nicht nur einen umfassenden Reiseversicherungsschutz für Dienstreisen, sondern auch für Privatreisen.

Durch dieses Kreditkartenmodell sind auch die Reisekostenvorschüsse, wie bisher im Ist-Ablauf bekannt, nicht mehr notwendig. Nachfolgende Tabelle 10 stellt alle Vor- und Nachteile dieses Kreditkartenmodells NEU nochmals übersichtlich dar und fasst wesentliche Punkte zusammen:

Kreditkartenmodell NEU	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Abrechnung von Teilbelegen möglich, Mitarbeiter/innen müssen nicht mehr bis Abschluss der Reise auf ihr Geld warten • Schnellere Refundierung durch wöchentlich stattfindende Zahlungsläufe • Voller Versicherungsschutz auf Reisen für den/die Mitarbeiter/in • Zusätzlich eine private Goldkarte von Paylife plus vollen Versicherungsschutz für Mitarbeiter/in kostenlos möglich (z.B. für ein weiteres Familienmitglied) • Entlastung der Verwaltungsarbeit - Kein „Nachlaufen“ der Belege mehr erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundgebühr von 7,27 EUR ist für jede Karte zu bezahlen (normalerweise würde diese Karte 59,20 EUR kosten, bei privater Kreditkartenbeantragung mit vollen Versicherungsschutz) • Mitarbeiter/in wird auf ihrem/seinem Privatkonto belastet

<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Eigenverantwortung seitens der Mitarbeiter/innen • Auch eine private Nutzung möglich 	
---	--

Tabelle 10: Vor- und Nachteile des Kreditkartenmodells NEU

Dieses Kreditkartenmodell NEU ist eine reine Serviceleistung der TU Graz gegenüber ihren Mitarbeiter/innen und es besteht keine Verpflichtung, diese Kreditkarte zu verwenden. Durch die Teilrefundierung von Belegen kann sich der/die Mitarbeiter/in auch jederzeit dazu entscheiden, Rechnungen privat vorzufinanzieren, ohne eine Kreditkarte zu verwenden und diese Rechnungen im Refundierungswege rasch einzureichen. Dieses Modell bezieht sich derzeit auch nur auf die Reisekosten. Wie Beschaffungen diesbezüglich in Zukunft organisiert werden, wird zum derzeitigen Zeitpunkt in einer anderen Arbeitsgruppe fortführend diskutiert.

3.4.4.12 Bonusmeilen

Im Rahmen der Reisevorbereitungen werden von den Mitarbeiter/innen individuelle Flüge bei unterschiedlichen Flugfirmen gebucht und bezahlt. Falls im Zuge dessen aus Vielfliegerprogrammen personenbezogene Bonusmeilen erworben werden, erhält die TU Graz keine Information über dessen Erwerb, da der/die Mitarbeiter/in diese Bonusmeilen nicht bekannt geben muss. Die derzeitige offizielle Richtlinie an der TU Graz bezüglich Bonusmeilen besagt:¹⁰⁴

„Im Rahmen von Vielfliegerprogrammen für Dienstreisen gutgeschriebene Bonusmeilen stehen grundsätzlich dem Arbeitgeber zu. Darf sie ein Arbeitnehmer für private Flüge nutzen, so liegt laut einer Entscheidung des Unabhängigen Finanzsenats (UFS) ein steuerpflichtiger Vorteil aus dem Dienstverhältnis vor. Es liegt jedoch kein steuerpflichtiger Sachbezug vor, wenn der Arbeitgeber die Möglichkeit der privaten Nutzung der Bonusmeilen untersagt. Daher wird an der TU Graz die private Nutzung der dienstlichen Bonusmeilen untersagt.“

Somit hat die TU Graz eine klare Richtlinie vorgegeben, wie mit dienstlich erworbene Bonusmeilen umgegangen werden muss. Allerdings existiert kein Kontrollorgan, welches einen Überblick über die Verwendung der dienstlich erworbenen Bonusmeilen hat. Somit kann es passieren, dass dienstlich erworbene Bonusmeilen dienstlich einfach nicht verwendet werden und der TU Graz dadurch ein Kostenersparnis entgeht, indem keine Flüge durch Bonusmeilen günstiger konsumiert werden können.

¹⁰⁴ Vgl. MiBla TU Graz (2008)

In der Workshop-Gruppe wurde die Frage aufgeworfen, wie man zukünftig im Rahmen eines neuen Reiseprozesses mit diesen Bonusmeilen umgehen soll. Im Zuge der Diskussionen waren hier die Erfahrungen aus den Universitäts- sowie Firmenbefragungen besonders wertvoll. Tabelle 11 liefert eine zusammenfassende Übersicht darüber, wie die befragten Universitäten bzw. Firmen mit der Verwendung von Bonusmeilen umgehen. Für nähere Details zur Tabelle 11, wird auf die vorhergehenden Kapitel verwiesen, wo diese Thematik für die einzelnen Universitäten sowie Firmen ausführlich beschrieben ist.

Universitäten	
MU Leoben	<ul style="list-style-type: none"> • Eine dienstliche sowie private Nutzung ist möglich • Werden kontrolliert. Diese Kontrolle funktioniert schlecht
TU Wien JKU Linz KFU Graz	<ul style="list-style-type: none"> • Private Nutzung ist untersagt, nur dienstlich einsetzbar • Werden nicht kontrolliert
Uni Wien	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstliche sowie private Nutzung ist möglich. Mitarbeiter/in ist bei privater Nutzung selbst für die Versteuerung verantwortlich • Werden nicht kontrolliert
Firmen	
AVL List GmH Graz	<ul style="list-style-type: none"> • Dürfen ausschließlich dienstlich verwendet werden • Werden kontrolliert. Diese Kontrolle funktioniert schlecht
MAGNA STEYR	<ul style="list-style-type: none"> • Egal ob private oder dienstliche Verwendung, es wird immer ein Sachbezug angesetzt. Mitarbeiter/in kann den steuerlichen Abzug, im Falle einer dienstlichen Verwendung, beim Finanzamt rückfordern • Werden kontrolliert. Kontrolle funktioniert gut, aber die Vorgehensweise ist nicht optimal, da die Mitarbeiter/innen nicht zufrieden sind

Tabelle 11: Übersicht Regelung Bonusmeilen an Universitäten und bei Firmen

An einer einzigen befragten Universität, der Montanuniversität Leoben, werden die Bonusmeilen kontrolliert. Der interessante Aspekt ist, dass diese Universität von der Anzahl der Mitarbeiter/innen, im Vergleich zu den anderen befragten Universitäten, die Kleinste ist und laut eigenen Aussagen die Kontrolle der Bonusmeilen auch nur „mit viel Krampf“

funktioniert. Auch bei beiden befragten Firmen der Privatwirtschaft funktioniert die Kontrolle der Bonusmeilen nicht optimal, trotz gut organisierten, eigenen internen Reisebüros.

Aufgrund dieser Tatsache, kam die Workshop-Gruppe zu dem Entschluss, dass an der TU Graz einerseits die Personenressourcen fehlen, die eine Kontrolle der Bonusmeilen möglich machen würden und andererseits auch der derzeitige Prozessablauf nicht auf den Umgang mit Bonusmeilen ausgerichtet ist. Eine vernünftige Handhabung der Bonusmeilen würde nur dann möglich sein, wenn ein hauseigenes Travelmanagement an der Universität vorhanden wäre, wie es in der Privatwirtschaft üblich ist. Diesbezüglich sind auch zukünftige Überlegungen vorhanden, welche in einer anderen Arbeitsgruppe diskutiert werden.

Die Workshop-Gruppe kam zu dem Entschluss, die Bonusmeilen Regelung, so wie sie bisher im Ist-Ablauf bestanden ist, zu belassen und auf eine Kontrolle, aufgrund mangelnder Ressourcen vorerst zu verzichten.

3.4.4.13 Dienstreise antreten respektive Stornierung

Sobald sämtliche Reisevorbereitungen getroffen wurden und alle Genehmigungen vorhanden sind, kann die Dienstreise entweder durchgeführt oder muss bei Nichtantreten umgehend storniert werden.

Im Falle einer Durchführung der Dienstreise ist es wichtig, dass der/die Mitarbeiterin sämtliche Originalbelege der Reise aufbewahrt, da diese für die Abrechnung benötigt werden. Ohne Originalbelege kann keine Abrechnung erfolgen. Es gibt natürlich Ausnahmefälle, wo es einfach nicht möglich ist, Originalbelege bzw. überhaupt Belege zu erhalten. Diese sind aber Ausnahmefälle und werden gesondert behandelt.

Sollte eine Dienstreise nicht angetreten werden, muss eine Stornierung umgehend gemeldet werden, da es sein kann, dass beispielsweise bereits Rechnungen bezahlt bzw. refundiert und verbucht wurden. Wie eine Rückabwicklung im Sinne von Stornierung im elektronischen System aussieht, muss in zukünftigen Arbeiten noch genauer durchdacht und festgehalten werden. Derzeit ist es so, sollte der/die Mitarbeiter/in bereits einen Vorschuss für eine Reise erhalten haben und die Reise nicht antreten, wird dieser Vorschuss bei der nächsten Gehaltsauszahlung abgezogen. Dies soll auch in Zukunft in ähnlicher Form erfolgen. Für detailliertere Diskussionen in diesem Bereich fanden aufgrund von Zeitmangel nicht statt, wird aber in zukünftigen Arbeiten noch weiterverfolgt werden.

3.4.4.14 Ablauf Reisekostenabrechnung und Archivierung

Vor bzw. nach einer Reise erfolgt im Regelfall eine Reiseabrechnung, wo sämtliche Kosten der Reise erfasst werden. Diese zukünftige Abrechnung erfolgt im elektronischen System, wo jeder Reise eine Reise ID zugeordnet wird und sämtliche Kosten und Vorgänge über diese ID

erfasst werden können. Mittels des elektronischen Systems ist es möglich, Belege bereits vor Antritt der Reise abzurechnen bzw. zu refundieren. Diese Teilabrechnung von Belegen macht es möglich, dass die Mitarbeiter/innen nicht, wie bisher üblich, bis zum Ende der Reise auf vorfinanzierte Kosten warten müssen, sondern ihre Kosten per Beleg sofort einreichen können. Dieser Vorgang der Abrechnung kann, durch das System mit den Teilbelegen, öfters durchlaufen werden müssen. D.h. konkret, dass der/die Mitarbeiterin den/die Beleg/e bzw. die Kosten ins System ein- und freigibt und der/die Budgetverantwortliche bei jeder Freigabe seitens des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin die Kosten genehmigen muss. Der/Die Mitarbeiter/in hat, wie bereits bei der Antragsstellung, die Möglichkeit, die Berechtigung der Erstellung der Abrechnung an jemand anderen zu delegieren - im Regelfall wird dies das Sekretariat sein.

In dieser Hinsicht muss allerdings auch im elektronischen System ein Mechanismus sichergestellt werden, dass die Reise irgendwann als abgeschlossen gilt. An der TU Wien in deren elektronischen Abwicklungssystem gibt es solch einen Mechanismus nicht. Im Rahmen der Befragungen merkten die zuständigen Mitarbeiter/innen an, dass sie nie wüssten, wann eine Reise komplett abgeschlossen ist und keine Belege seitens des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin mehr erfasst werden. Die Idee mit dem System der Teilabrechnung stammt von der TU Wien, die mit diesem System im Rahmen des Employee Self Service (ESS) von SAP seit April 2009 zufrieden arbeiten.

Auch beim Abrechnungsvorgang wurde eine Plausibilitätsprüfung, gleich wie bei der Antragsstellung eingefügt, um beispielsweise dem Sekretariat eine Möglichkeit zu geben, noch gegebenenfalls Korrekturen an der Abrechnung vorzunehmen, bevor die Abrechnung für den/die Budgetverantwortliche/n freigegeben wird.

Das Abrechnungssystem soll gewährleisten, dass viele Dinge, die bisher „per Hand“ passierten, zukünftig automatisiert ablaufen. Beispielsweise sollen Tages- und Nächtigungsgebühren automatisiert ermittelt werden, genauso wie steuerpflichtige und steuerfreie Anteile. Wie bei der Antragsstellung bereits erwähnt, wird auch bei der Abrechnung über das elektronische System sichergestellt werden, dass der/die Anwender über den aktuellen Status des Workflows mit entsprechenden Statusnachrichten informiert wird.

Die gesamte Reisekostenabwicklung für Mitarbeiter/innen der TU Graz wird zukünftig vollständig über die Personalabteilung erfolgen und nicht wie bisher gesplittet in Abteilung für Finanz- und Rechnungswesen und Personalabteilung. Im Zuge von schnelleren Auszahlungen der vorfinanzierten Kosten strebt die Personalabteilung zukünftig wöchentliche Zahlungsläufe an.

Die Archivierung der Belege sowie die Wahrung des 4-Augen-Prinzips erfolgt in der Personalabteilung. Zwecks Archivierung wird mit dem ZID nochmals über eine modernere Archivierungslösung gesprochen werden. Die Belege werden zum derzeitigen Stand der Dinge nicht elektronisch hinterlegt (z.B. mittels Scan). Dies ist nicht ideal, da im System nicht elektronisch hinterlegt ist, was an Originalbelegen im Umlauf ist. Dies sind nun zwei verschiedene Wege. Beim elektronischen Akt existiert keine Kenntnis darüber, was über den Papierweg erfolgt ist - wem wird dann im Zweifelsfall vertraut, dem Papier oder dem elektronischen Akt? Diesbezüglich wird mit dem ZID bei der Erstellung des Pflichtenheftes bei zukünftigen Arbeiten noch nach kreativen Lösungsansätzen gesucht werden.

Die Archivierung der Belege muss allerdings zentral erfolgen, da dies mit dem Wirtschaftsprüfer sowie vielen Projektfördergebern in dieser Form vereinbart wurde. Es besteht diesbezüglich eine Befürchtung, dass der/die Mitarbeiter/in, bei Rücksendung der Originalbelege an das Institut, die Belege noch bei einer anderen Förderstelle zur Refundierung einreichen könnte.

3.4.4.15 Rechtliche Rahmenbedingungen für den Reiseprozess

Die rechtliche Grundlage für die Abgeltung von Dienstreisen an der TU Graz stellt im derzeitigen Ist-Ablauf im Globalbereich die Reisegebührenvorschrift des Bundes (RGV 1955) und im Drittmittelbereich das Einkommenssteuergesetz (EStG) dar.

Diesbezüglich fanden Diskussionen statt, ob die rechtlichen Rahmenbedingungen im Global- und Drittmittelbereich vereinheitlicht werden können, sodass eine einheitliche Richtlinie für die Abgeltung von Dienstreisen an der gesamten TU Graz gilt. Auch im Zuge der Entwicklung des elektronischen Systems würde eine einheitliche Regelung eine Vereinfachung darstellen. Zusätzlich existiert das Argument seitens der Personalvertretung, dass alle Mitarbeiter/innen an der TU Graz gleich behandelt werden sollen und dies ist mit der Regelung im derzeitigen Ist-Ablauf nicht der Fall, nachdem die Beamten/Beamtinnen nach BDG 1979 zwingend nach der RGV abgewickelt werden müssen.

Zu dieser Thematik waren auch die Ergebnisse aus den Universitätsbefragungen hilfreich, wo die rechtlichen Rahmenbedingungen angesprochen wurden. In Tabelle 12 sind zusammenfassend die rechtlichen Abwicklungsmodalitäten dargestellt. Nähere Details dazu sind im Kapitel über die Universitätsbefragungen nachzulesen.

An allen befragten Universitäten stellt die rechtliche Grundlage für die Reisekostenabwicklung die Reisegebührenvorschrift des Bundes dar. Alle Universitäten sind allerdings bestrebt, in Betriebsvereinbarungen abweichende Regelung zur strengen RGV zu erarbeiten. Die Grundhaltung für diese Ausnahmeregelungen an den Universitäten ist jene,

dass diverse Kostensätze in der RGV eine vollständige Kostenabgeltung der Reise nicht möglich machen und der/die Mitarbeiter/in eventuell einen Teil der Reise privat mitfinanzieren müsste. Diese private Zufinanzierung möchten die Universitäten mit Ausnahmeregelungen (beispielsweise in Betriebsvereinbarungen) zu den Kostensätzen in der RGV Abhilfe schaffen und dem/der Mitarbeiter/in möglichst alle Reisekosten rückvergüten. Diese rechtlichen Rahmenbedingungen an den befragten Universitäten hätten eigentlich die Intention der Workshop-Gruppe für eine Vereinheitlichung der Richtlinien in der Reisekostenabwicklung an der TU Graz noch verstärkt. Allerdings hat die Leitung der TU Graz diesbezüglich klare Aussagen getroffen, indem sie die im derzeitigen Ist-Ablauf bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen auch in Zukunft beibehalten wollen. Dies hat den Hintergrund, dass bereits im Herbst 2009 ein Versuch gestartet wurde, mittels einer Betriebsvereinbarung einheitliche Rahmenbedingungen im Sinne der RGV zu schaffen. Der Unmut seitens der Projektleiter/innen bzw. Professoren über diese Vereinheitlichung war so groß, dass die Betriebsvereinbarung binnen kürzester Zeit wieder rückgängig gemacht wurde. Das Risiko wieder erneut Unmut zu schaffen, wollte die Leitung der TU Graz nicht eingehen und somit bleiben die rechtlichen Rahmenbedingungen an der TU Graz wie bisher: Im Globalbereich wird nach der RGV und im Drittmittelbereich nach dem EStG abwickelt.

Rechtliche Rahmenbedingungen an Universitäten	
MU Leoben	Die Abwicklung erfolgt nach der RGV. Ausnahmen stellen hier Hotelrechnungen dar. Hier werden mit Begründung höhere Belege rückerstattet.
TU Wien	Die Abwicklung erfolgt nach der RGV. Entweder wird nach Beleg+Kilometergeld oder nach Pauschalen + Beleg refundiert.
Uni Wien	Grundsätzlich gilt die RGV aber die Höchstsätze können überschritten werden.
JKU Linz	Die JKU Linz hat im November 2009 eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, nach dessen Regelungen Reisen abgewickelt werden. Diese Regelungen lehnen sich an die RGV an.
KFU Graz	Die Abwicklung erfolgt in Anlehnung an die RGV. Bei Beamten/Beamtinnen sind die RGV Bestimmungen vollständig maßgeblich bzw. zwingend.

Tabelle 12: Übersicht Rechtliche Rahmenbedingungen an Universitäten

3.4.4.16 Prozessende

Der Prozessablauf erreicht sein Ende, wenn sämtliche Belege für die Reise erfasst und die Kosten abgegolten wurden. Dazu muss, wie bereits erwähnt, ein geeigneter Mechanismus die Reise als erledigt markieren. Diese bleibt allerdings im elektronischen System hinterlegt, sodass der/die Mitarbeiter/in auch zu späteren Zeitpunkten elektronisch auf die Abrechnung bzw. die Reisedetails zugreifen kann.

Zusätzlich wäre es noch angedacht, einen Reisekostennachweis, für beispielsweise zur Vorlage beim Finanzamt, im Rahmen der Entwicklung des elektronischen Systems für den/die Mitarbeiter/in zur Verfügung zu stellen. Diesbezüglich muss aus Datenschutzrechtlichen Gründen geachtet werden, dass es sich beim Reisekostennachweis um personenbezogene Daten handelt und dieser zusätzlich zum PC Login geschützt werden muss, beispielsweise mittels einen PIN Code. Derzeit wird an der TU Graz die Bürgerkarte getestet, ob diese für den Schutz von personenbezogenen Daten herangezogen werden kann.

Somit findet der gesamte Prozess der entwickelten Reisekostenabwicklung an dieser Stelle ein klar definiertes Ende.

4. Zusammenfassung Ergebnisse

Zu Beginn der Arbeit standen viele Problematiken im Raum, die im Rahmen der Analyse der Ist-Situation die Ausgangsbasis für diese vorliegende Masterarbeit darstellten. Ziel war es, diese Problemfelder des Ist-Ablaufes in einer ausgewählten Personengruppe im Rahmen von Workshops zu diskutieren und gemeinsam geeignete Lösungsansätze für einen Soll-Prozessablauf im Interesse der Gesamtuniversität zu finden. Folgende Ziele standen von Beginn an im Vordergrund:

- Schaffung eines „Idealprozesses“
- Reduzierung des Papierumlaufes
- Kreditkartenentlastung
- Sinnvolle Regelung bezüglich Bonusmeilen schaffen
- Transparentere Aufbereitung von Informationen bzw. zentrale Informationssammlung

Dafür dass dieser gesamte Prozessablauf in einer ständigen dynamischen Weiterentwicklung lebt und mit ihm auch die anfänglich definierten Ziele, ist diese Arbeit ein guter Ansatz in die richtige Richtung. Dinge und Sachverhalte gemeinsam zu besprechen schafft viele Vorteile, einerseits in fachlicher Hinsicht, dass viele Köpfe mehr wissen als einer und andererseits auch in Bezug auf Zusammenhalt und Engagement untereinander.

Viele Köpfe in unterschiedlichen Positionen an der TU Graz wirkten an der Prozessgestaltung mit und nicht nur jene die aktiv in den Workshops saßen. Eine große Gesprächsbereitschaft und ein gemeinsames Gestalten stehen hinter jedem einzelnen entwickelten Schritt im Prozessablauf.

Das Ziel einen „Idealprozess“ zu schaffen, ist etwas subjektives, wo jeder mit dem Wort „ideal“ etwas anderes verbindet. Im Rahmen dieses Projektes wurde „ideal“ als etwas definiert, das im Interesse der Gesamtuniversität mit den Mitarbeiter/innen gemeinsam im Konsens entwickelt wurde. Im Endeffekt ist somit der, in Abbildung 20 in zusammenfassender Darstellung, abgebildete Idealprozessablauf mit allen zusätzlichen Faktoren für die Reisekostenabwicklung entstanden.

Dank der Entwicklung unter der Hypothese eines elektronischen Prozessablaufes, war es mit einem Schlag möglich, viele im Ist-Ablauf vorhandene Problemfelder¹⁰⁵ zu eliminieren:

- Der/Die Mitarbeiter/in kann sämtliche Daten online eingeben und kann diese online genehmigten lassen, unabhängig von Ort und Zeit

¹⁰⁵ Vgl. Reinisch (2009), S. 47 ff

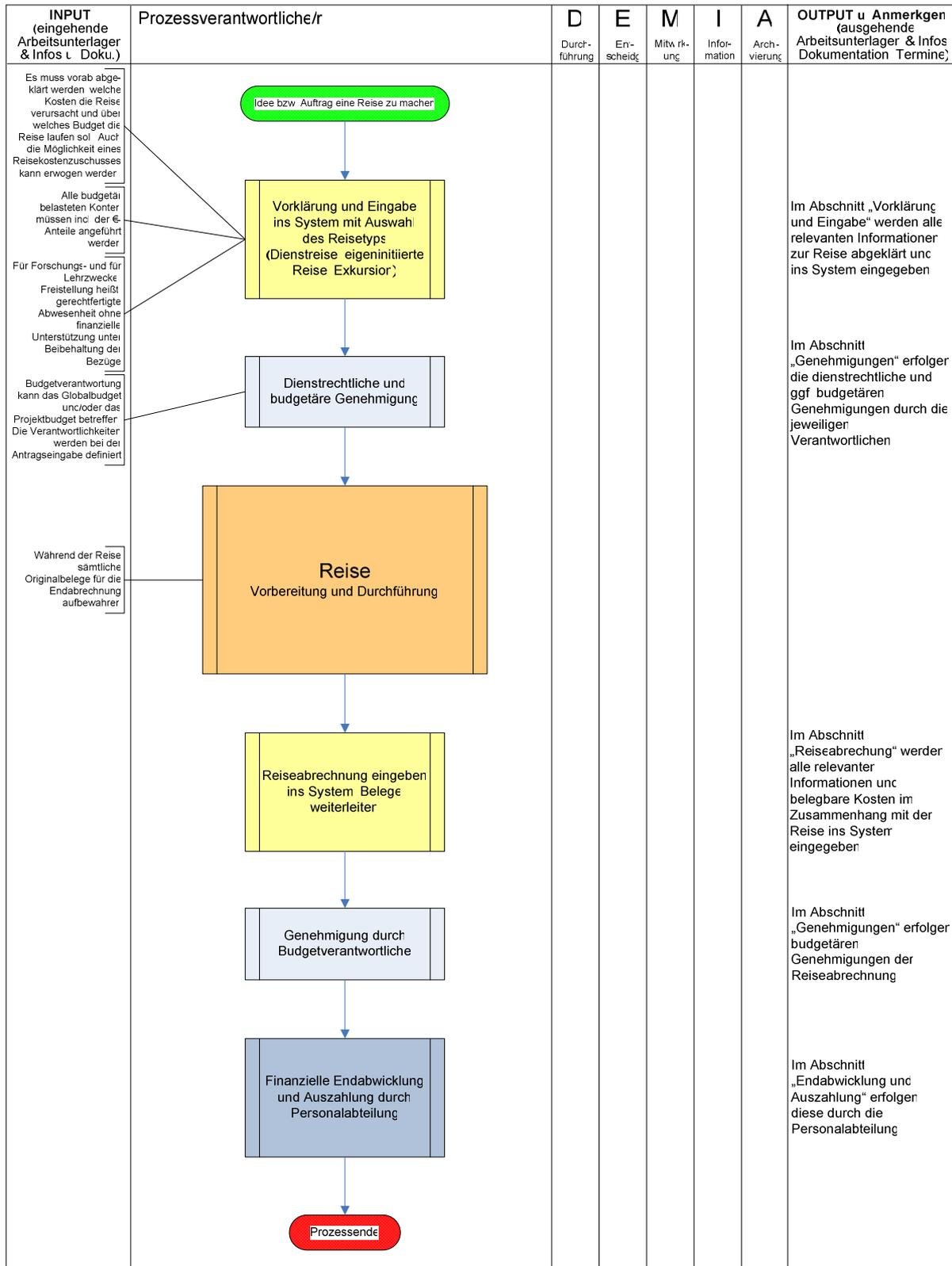


Abbildung 20: Zusammengefasster Prozessablauf

Quelle: Übernommen von Dr. Gerald Gaberscik, *Qualitätswesen TU Graz*

- Mittels dem elektronischen System müssen keinerlei physischen Wege mehr für Unterschriftshierarchien zurück gelegt werden
- Die Unterschriftshierarchie ist im System geregelt, somit können Genehmigungen von nicht genehmigungsberechtigten Personen nicht mehr erfolgen
- Es sind keine Kopien für Reiseanträge mehr notwendig, da die Reiseanträge im System vorhanden sind und zentrale Stellen auf diese zugreifen können
- Das elektronische System verhindert, dass Reisekosten ohne Reiseanträge nicht abgerechnet werden können
- Ein Stellen eines Reiseantrages im Nachhinein lässt das System nicht zu, somit wird ein Bewusstsein für das rechtzeitige Stellen eines Dienstreiseantrages entwickelt
- Mittels Teilabrechnungen von Belegen und wöchentlichen Zahlungsläufen der Personalabteilung gibt es bei der Refundierung von Reisekosten keine langen Wartezeiten mehr
- Personenbezogene Daten wie beispielsweise Name oder Adresse müssen im System nicht ständig neu eingegeben werden, da das System mit dem Personaldatenstamm der TU Graz verknüpft ist
- Ein Überblick über die Kosten der gesamten Reise ist vorhanden, da die Reise über eine Reise ID im System ansprechbar ist, wo sämtliche Kosten dazu aufscheinen

Somit kann das Ziel im Sinne von Reduzierung des Papierumlaufes mit allen zugehörigen Problemfeldern im Detail durch die Entwicklung eines elektronischen Systems als erreicht angesehen werden.

Ein weiterer großer Problemfaktor ist das Kreditkartensystem¹⁰⁶ im Ist-Ablauf an der TU Graz. Sämtliche Probleme wie beispielsweise mit

- Zentralen Abrechnungen,
- Fehlenden Belegen,
- Falschen Belegen,
- Zuordnung von Belegen,
- Risiken mit Doppelauszahlungen,
- Fehlendem Überblick über Gesamtkosten einer Reise oder
- Hohem Koordinationsaufwand zwischen Abteilung für Finanz und Rechnungswesen und Personalabteilung

¹⁰⁶ Vgl. Reinisch (2009), S. 52 ff

ließen das System zu einem administrativen Overhead bezüglich Kreditkarten resultieren. Mittels des neuen, in dieser Masterarbeit beschriebenen Kreditkartensystems NEU, fallen alle diese Problemfaktoren weg und zusätzlich bringt es noch viele Vorteile für die Mitarbeiter/innen mit sich. Das Kreditkartensystem NEU erfordert auch seitens der Mitarbeiter/innen ein wenig Umdenken und das Sehen einer Chance für etwas Neues und Innovatives - einem System, welches sich bereits an anderen Universitäten und Firmen der Privatwirtschaft gut bewährt hat. Das Ziel der Kreditkartenentlastung hat mit der Idee des Kreditkartensystems NEU einen guten Vorschlag für eine Verbesserung in der Kreditkartenabwicklung an der TU Graz gefunden.

Eine sinnvolle Regelung für erworbene Bonusmeilen zu schaffen, ist mit den derzeitigen Personenressourcen an der TU Graz nicht so einfach möglich. Wie bereits im Abschnitt zu den Bonusmeilen erwähnt wurde, wäre dies nur dann möglich, wenn es eine Einrichtung geben würde, welche zentral alle Reisetätigkeiten für die TU Graz abwickelt und somit auch den Überblick über etwaige dienstlich erworbene Bonusmeilen hätte. Es ist nicht auszuschließen, dass die TU Graz in zukünftigen Arbeiten sich ein internes Travelmanagement aufbauen wird und im Zuge dessen, dienstlich erworbene Bonusmeilen im Sinne der TU Graz eingesetzt werden können. Zum aktuellen Zeitpunkt ist dies nicht möglich und die Regelung zu den Bonusmeilen bleibt vorerst wie gehabt bestehen.

Das Ziel der transparenten Aufbereitung von Informationen bzw. die zentrale Informationssammlung sind Faktoren, die sich nicht von heute auf morgen ergeben können. Ein guter Start in die richtige Richtung waren die im Rahmen der Workshops geführten Diskussionen und in weiterer Folge die entwickelten Begriffsdefinitionen. Somit konnten von Beginn an gemeinsame Basen für Begriffe gefunden werden, sodass in Zukunft klare Abgrenzungen bei den Definitionen vorhanden sind. Im Rahmen der Restrukturierung des gesamten Prozessablaufes werden im Rahmen von zukünftigen Arbeiten noch einige Diskussionen zu diversen Begriffen bzw. Richtlinien notwendig sein, um das Ziel der transparenten Aufbereitung von Informationen bzw. der zentralen Informationssammlung erreichen zu können.

Zusammenfassend konnten, Dank des motivierten Mitarbeitens aller, gute Ergebnisse erzielt werden. Mit Sicherheit werden in Zukunft noch viele Einzelheiten zum Prozessablauf diskutiert werden, sodass das Erreichen des Gesamtzieles, einen „Idealprozess“ im Sinne der Gesamtuniversität zu schaffen, in naher Zukunft möglich sein wird.

5. Ausblick

Viele Ideen und Vorschläge wurden im Rahmen dieser Masterarbeit entwickelt, allerdings konnten nicht immer alle Punkte abgehandelt werden. Es gibt noch einige Punkte, die im Rahmen der Workshops bzw. des bisherigen Entwicklungsprozesses offen geblieben sind und welche im Rahmen des Umsetzungsprozesses weiterführend behandelt werden.

5.1 Offengebliebene Punkte

Für Exkursionen, Reisekostenzuschüsse im Allgemeinen sowie die Form der Mischfinanzierung wurden im Rahmen der Workshops keine Prozessvarianten erarbeitet und müssen noch gesonderte Abläufe mit detaillierten Erläuterungen festgelegt werden. Dies ist in Folgearbeiten noch angedacht.

Weiters sollen für die Zukunft Überlegungen getroffen werden, Zuständigkeiten bezüglich Dienstreisen bzw. RKZ nicht wie bisher auf verschiedene Stellen zu verteilen, sondern zentral in eine Hand zu legen, sodass unterschiedliche Verantwortliche im Prozessablauf vermieden werden.

Im Zuge des Ablaufes der Reisekostenabrechnung muss eine Vorgehensweise festgehalten und genau durchdacht werden, wie eine Rückabwicklung im Sinne von Stornierung aussieht. Auch bezüglich elektronischer Hinterlegung von Reisebelegen wird mit dem ZID bei der Erstellung des Pflichtenheftes nach kreativen Lösungsansätzen gesucht werden, welche wirtschaftsprüfungs- und revisionstauglich sein müssen.

Wie zukünftig Beschaffungen mit respektive ohne Kreditkarten effizient abgewickelt werden können, wird in der Projektgruppe für den Beschaffungsprozess fortführend diskutiert werden und im Rahmen des Reiseprozesses nicht mehr weiterführend behandelt.

Auch das Thema von elektronischen Signaturen wurde im Workshop angesprochen, aber mangels an Zeit auf zukünftige Arbeiten verlagert. Der rechtliche sowie auch technische Aspekt von elektronischen Signaturen ist im Rahmen von zukünftigen Arbeiten zu klären.

Das elektronische System für den Reisekostenprozess ist derzeit nur für Mitarbeiter/innen der TU Graz geplant. Das Problem der Abgeltung von Reisekosten für nicht TU Graz beschäftigten Forschungsstipendiaten ist in weiteren Planungen mit zu berücksichtigen.

Im Sinne von transparenter Aufbereitung und Darstellung von Informationen, ist fortführend geplant, laufend Begriffe zu diskutieren und Richtlinien zu hinterfragen bzw. klar zu definieren, sodass diesbezüglich in Zukunft eindeutige Abgrenzungen getroffen werden können. In diesem Zusammenhang müssen auch die zugehörigen Informationen transparent aufbereitet und verständlich an die Mitarbeiter/innen vermittelt werden.

5.2 Weiterer Vorgehensweise zum Umsetzungsprozess

Für die konkrete Umsetzung und Weiterbearbeitung des Prozessablaufes wird es ein Kernteam geben, welches sich mit der Thematik fortführend auseinandersetzen wird. Dieses Kernteam besteht aus Personen folgender Organisationseinheiten:

- Zentraler Informatikdienst
- Personalabteilung
- Abteilung für Finanz und Rechnungswesen
- Interne Revision
- Institutssekretariat
- GPO-Projekt Team

Dieses Kernteam hat es zur Aufgabe, den Prozess im Interesse der Gesamtuniversität weiterzuentwickeln, sodass

- Ein programmierfähiges Pflichtenheft entsteht
- Formale Schritte wie beispielsweise Dienstvereinbarungen oder Verfahrensbeschreibungen weiterentwickelt und umgesetzt werden
- Das Modell der Kreditkartenlösung NEU umgesetzt wird
- Eine Informationen und Schulung für all jene Mitarbeiter/innen erfolgt, die das neue System anwenden werden

Dieses Kernteam wird nicht alleine arbeiten, sondern wie bereits im gesamten Entwicklungsprozess üblich, sich Informationen bzw. die Zustimmungen von Mitarbeiter/innen auf verschiedenen Ebenen bzw. in verschiedenen Positionen der TU Graz einholen.

Somit wird im Endeffekt ein Idealprozessablauf für die Reiseadministration entstehen, der mit vielen Mitarbeiter/innen, durch zahlreiche Gespräche und Diskussionen, gemeinsam über einen längeren Zeitraum entwickelt wurde. Ein Vertrauen in ein gemeinsames Handeln und Tun, welches die TU Graz im Rahmen ihrer Personalpolitik den Mitarbeiter/innen entgegen bringt: „Die TU Graz beweist täglich Vertrauen in ihre Beschäftigten. In dieser Atmosphäre des Vertrauens sind intellektuelle Freiheit, Vielfalt und die Übernahme von Verantwortung möglich und es wird das Gemeinschaftsgefühl gestärkt. Dieses Vertrauen ist auch die Basis für die Teamarbeit, die durch weitgehende Eigenverantwortlichkeit geprägt ist.“¹⁰⁷

¹⁰⁷ Personalpolitik der TU Graz (2010)

6. Persönliche Schlussfolgerung

Im Verlauf der gesamten Projektarbeit wurden Vorschläge ausgearbeitet, welche durch ein Zusammenspiel bzw. ein Mitwirken von vielen Menschen entstehen konnten. Über die gesamte Projektdauer waren laufend alle bereit aktiv oder passiv mitzuwirken, ob Personen an anderen Universitäten in Österreich oder in Firmen der Privatwirtschaft bzw. in Einrichtungen des öffentlichen Dienstes in Graz sowie aber vor allem die eigenen Mitarbeiter/innen an der TU Graz.

Durch die laufende Zusammenarbeit mit den Koordinatorenteam Herrn Dr. Andreas Drumel, Herrn Dr. Gerald Gaberscik und der Infora Consulting Group vertreten durch Herrn Mag. Hubert Dolleschall konnten viele einmalige Erfahrungen über die Zusammenarbeit mit einem professionellen Change Berater sowie über die Herangehensweise, Vorbereitung, den Umgang und die Führung von großen Workshop Gruppen mit Menschen unterschiedlichen Charakteren gesammelt werden.

Mit Bearbeitung dieser Thematik der Reiseadministration an der TU Graz sind nicht nur zwei Projektarbeiten im Rahmen eines Studiums entstanden. Es wurden viele Kontakte geknüpft, mit Menschen face-to-face gesprochen, Probleme erläutert und diskutiert, viele Einblicke in verschiedene Organisationseinheiten und deren Abläufe gewährt aber es wurde auch einfach auf menschliche Art und Weise gescherzt und gelacht. Die Zusammenarbeit bzw. Mitarbeit sowie das Diskutieren und das Zuhören eines/einer jeden einzelnen Beteiligten haben auf individuelle Art und Weise zu den Ergebnissen beigetragen. Die im Endeffekt in dieser Arbeit festgehaltenen Punkte sind ein Status Quo. Das Projekt mit diesem Umfang ist nicht zu einem konkreten Zeitpunkt abgeschlossen sondern bedarf einer ständigen Weiterentwicklung und „Wartung“. Wesentliche Punkte wurden diskutiert und viele Unklarheiten beseitigt. Es wurden aber auch nach Abschluss der Workshops wieder einige Fragen aufgeworfen, wie bereits beim Abschnitt 5.1 über die offen gebliebenen Punkte erwähnt, die fortführend behandelt werden und in dieser Arbeit nicht mehr diskutiert werden konnten.

Im Endeffekt wurden viele anfänglich definierte, persönliche Ziele erreicht. In einem Projekt aktiv tätig zu sein, das einerseits interessant und herausfordernd ist und auch einfach Freude an der Arbeit bereitet sowie andererseits eine Veränderung und Verbesserung im Arbeitsalltag für viele, hoffentlich alle TU Graz Mitarbeiter/innen mit sich bringt, stand laufend im Vordergrund. Auch wenn noch nicht alle Ziele erreicht werden konnten, da das Projekt sich auch weiterhin in einem Entwicklungsstadium befindet, kann zufrieden und mit Freude auf die vergangene Arbeit zurückgeblickt werden.

Literaturverzeichnis

REINISCH, M.: Ist-Analyse der Reisekostenabläufe an der Technischen Universität Graz, Masterprojekt, Technische Universität Graz, Graz 2009

ECKHARD E., HAUSSMANN T.: Zielvereinbarung und variable Vergütung. Ein praktischer Leitfaden – nicht nur für Führungskräfte, 4. erweiterte Auflage, Wiesbaden 2009

LASKO W. W., BUSCH P.: Strategie Umsetzung Profit, 1. Auflage, Wiesbaden 2007

JUNG H.: Controlling, 2. Auflage, München 2007

ÖSTERLE H.: Business Engineering. Prozeß- und Systementwicklung, 2. verbesserte Auflage, Heidelberg 1995

BÖHM R., FUCHS E.: System-Entwicklung in der Wirtschaftsinformatik, 5. vollständig überarbeitete Auflage, Zürich 2002

Personalpolitik der TU Graz:

http://portal.tugraz.at/portal/page/portal/TU_Graz/die_TU_Graz/Personalpolitik, Stand 2010, Abfrage vom 02.01.2010

BERGER M., CHALUPSKY J., HARTMANN F.: Change Management - (Über-)Leben in Organisationen, Gießen 2008

BRAUNSCHWEIG C., KINDERMANN D. F., WEHLIN U.: Grundlagen der Managementlehre, München 2001

DOPPLER K.: Der Change Manager –Sich selbst und andere verändern und trotzdem bleiben, wer man ist, Frankfurt/Main, 2003

GOTTESDIENER E.: Requirements by collaboration: workshops for defining needs, Boston 2002

Imageprospekt ICG:

http://www.icg.eu.com/3381_DE-Dateien_temporaer-Imageprospekt.pdf, Stand 2010,
Abfrage vom 08.01.2010

OBERHOFER A. F., WOHINZ J. W., KROPIUNIG J.: Innovatives UNI-Management. Eine Orientierung, Wien/Salzburg 1997

N.N.: 25 Jahre CoCreation, in: Change Management. Das Magazin, 16. Jahrgang, Sonderausgabe, 2009, S. 3

HOEFLER M.: Managementberatung, die wirkt, in: Change Management. Das Magazin, 16. Jahrgang, Sonderausgabe, 2009, S. 5 – S. 8

RAAB G.: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP), 2. Auflage, Frankfurt am Main 2006

DOPPLER K., LAUTERBURG C.: Change Management: den Unternehmenswandel gestalten, 11. Auflage, Frankfurt/Main 2005

Personal- und Kompetenzentwicklung der TU Graz

http://portal.tugraz.at/portal/page/portal/TU_Graz/Services/Personalentwicklung, Stand 2010,
Abfrage vom 20.03.2010

RUEDEL I.: Workshops. Optimal vorbereiten – Spannend inszenieren – Professionell nachbereiten, Wien 2008

Wikipedia-Eintrag von Friedrich Glasl:

http://de.wikipedia.org/wiki/Friedrich_Glasl, Stand 2010, Abfrage vom 05. April 2010

GLASL F.: Das Unternehmen der Zukunft. Moralische Intuition in der Gestaltung von Organisationen, 2. Auflage, 1994

BORNEWASSER M.: Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung, Stuttgart 2009

RABENSTEIN R., REICHEL R.: Kreativ beraten: Methoden und Strategien für kreative Beratungsarbeit, Coaching und Supervision, Münster 2001

SCHMELZER H., SESSELMANN W.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 6. Auflage, Hanser Verlag München 2008

Abrechnungsformular Nummer PA/R2 für Reiserechnungen an der Universität Wien:
http://personalwesen.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/personalabteilung/form/pdf/PA.R2_010309_Reiserechnung_v1.1.pdf, Gültigkeitsbeginn: 01.03.2009, V. 1.1, Abfrage vom 20. April 2010

Handbuch ESS-SAP an der TU Wien:
http://www.tuwien.ac.at/fileadmin/t/quaest/doc/Handbuch_ESS_Reisemanagement.pdf, Stand 29.04.2010, Abfrage vom 20. April 2010

MAGNA International Inc. Press Release:
MAGNA POSTS 2009 ANNUAL REPORT, April 1st 2010, Aurora, Ontario, Canada,
<http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9MzkwMzl8Q2hpbGRJRD0tMXxUeXBIPtM=&t=1>, Abfrage vom 20. April 2010

AVL List GmbH Graz Company Information:
<http://www.avl.com/wo/webobsession.servlet.go?app=bcms&page=view&nodeid=400012976>, Stand 2010, Abfrage vom 22. April 2010

Travel Management (FI-TV) von SAP:
<http://help.sap.com/printdocu/core/Print46c/en/data/pdf/FITVPLAN/FITVGENERIC.pdf>, Stand 2001, Abfrage vom 22. April 2010

ECHTERMEYER M.: Elektronisches Tourismusmarketing. Globale CRS-Netze und neue Informationstechnologien, Berlin 1998

SCHWAB J.: Geschäftsprozessmanagement mit Visio, ViFlow und MS Project, 2. Auflage, München 2006

Microsoft Office Visio:

<http://office.microsoft.com/de-at/visio/default.aspx>, Stand 2010, Abfrage vom 26. April 2010

Microsoft Office Visio Vorteile:

<http://office.microsoft.com/de-at/visio/HA101650311031.aspx>, Stand 2010, Abfrage vom 26. April 2010

Leitfaden für Prozessgenierung an der TU Graz:

http://portal.tugraz.at/portal/page/portal/Files/BDR/Infoplattform/files/ablaeufo_prozesse/Genierung_Prozesse_13042007.pdf, Stand 13. April 2007, Abfrage vom 26. April 2010

ALLWEYER T.: BPMN. Business Process Modeling Notation, Norderstedt 2008

FELLNER, W.: Beamten-Dienstrechtsgesetz 1979, zuletzt geändert 2001, Wien

TU GRAZ: Nicht-beschlossene Betriebsvereinbarung über die Voraussetzung und Modalitäten sowie Höhe der Abgeltung für Dienstreisen der Technischen Universität Graz, Stand 11. August 2009

JKU LINZ: Beschlossene Betriebsvereinbarung über die Voraussetzung und Modalitäten sowie Höhe und Abgeltung für Dienstreisen (§§ 4 Z 19 und 62 Abs. 3 KV) und Zuschüsse zum Besuch von in den Aufgaben des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin begründeten Fortbildungsveranstaltungen (§§ 4 Z 20 und 62 Abs. 4 KV), Stand 17. November 2009

MiBla TU Graz:

Mitteilungsblatt der TU Graz, Studienjahr 2008/2009 ausgegeben am 17. Dezember 2008 6. Stück Punkt 64.: Bonusmeilen: Untersagung der privaten Nutzung, http://mibla.tugraz.at/08_09/Stk_6/6.html#64, Stand 17. Dezember 2008, Abfrage vom 28. April 2010

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektkreislauf	1
Abbildung 2: Persönliche Motivatoren	5
Abbildung 3: Mitwirkende Personengruppen	10
Abbildung 4: Formelle und Informelle Gruppen	14
Abbildung 5: Phasen der Gruppenentwicklung	15
Abbildung 6: Produktive Workshop Gruppe im Rahmen des Projektes am 12.11.2010.....	17
Abbildung 7: Faktoren der Arbeitsqualität.....	18
Abbildung 8: Veränderungsprozesse an einer Universität.....	20
Abbildung 9: Wirksamkeit eines/einer Beraters/Beraterin	22
Abbildung 10: Projektzeitplan	28
Abbildung 11: Ankündigungen	31
Abbildung 12: Informationen Kick-Off Workshop	32
Abbildung 13: Ausschnitt Projektgruppe	32
Abbildung 14: „U Prozedur“ von Friedrich Glasl.....	38
Abbildung 15: Rollen und deren Bewertung im Prozessablauf	41
Abbildung 16: Haltungen und deren Bewertung im Prozessablauf	42
Abbildung 17: Grafische Darstellung Reiseprozess bis inkl. Schritt Genehmigung Antrag ...	77
Abbildung 18: Grafischer Darstellung Reiseprozess ab Schritt Reisevorbereitungen.....	78
Abbildung 19: Dienstreise vs. „Eigeninitiierte Reise“	82
Abbildung 20: Zusammengefasster Prozessablauf	100
Abbildung 21: Anhang I Prozessmodellierung nach BPMN	114
Abbildung 22: Anhang II Prozessablauf an der TU Wien Teil 1	115
Abbildung 23: Anhang II Prozessablauf an der TU Wien Teil 2 inkl. Legende.....	116
Abbildung 24: Anhang III Prozessablauf an der MU Leoben	117
Abbildung 25: Anhang IV Regelung Bonusmeilen an der MU Leoben	118
Abbildung 26: Anhang V Prozess Beantragung Amex Kreditkarte an der TU Wien.....	119

Abkürzungsverzeichnis

Abs	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AMEX	American Express
BDG	Beamtendienstgesetz
BPMN	Business Process Modeling Notation
bzw.	beziehungsweise
CMS	Content Management System
CRS	Computer-Reservierungssystem
CSS	Cascading Style Sheet
DEMIA	Durchführung, Entscheidung, Mitwirkung, Information, Archivierung
DLE	Dienstleistungseinrichtung
E-Mail	Elektronische Nachricht
ESS	Employee Self Service
EStG	Einkommenssteuergesetz
etc.	et cetera
EUR	Euro
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPO	Geschäftsprozessoptimierung
HTML	Hypertext Markup Language
ICG	Infora Consulting Group
ID	Identifikation
IDB	Investitionsdeckungsbeitrag
inkl.	inklusive
JKU	Johannes Kepler Universität
KEF	Kritische Erfolgsfaktoren
KFU	Karl-Franzens-Universität
KG	Kommanditgesellschaft
KV	Kollektivvertrag
MU	Montanuniversität
o.Dot	ordentliche Dotation
ÖBB	Österreichische Bundesbahn
PHP	Hypertext Preprocessor

PIN	Personal Identification Number
ReWe	Abteilung für Finanz- und Rechnungswesen
RGV	Reisegebührenvorschrift
RKZ	Reisekostenzuschuss
SAP	Systeme, Anwendung, Produktentwicklung
SQL	Structured Query Language
TU	Technische Universität
UFS	Unabhängiger Finanzsenat
UG	Universitätsgesetz
Uni-KollV	Uni-Kollektivvertrag
Vgl.	Vergleiche
VZÄ	Vollzeitäquivalente
www	world wide web
z.B.	zum Beispiel
ZID	Zentraler Informatikdienst

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rollen und Funktionen eines/einer Moderators/Moderatorin	25
Tabelle 2: Die 7 Schritte der U Prozedur nach Friedrich Glasl	40
Tabelle 3: Kritische Erfolgsfaktoren für die Reiseadministration	44
Tabelle 4: Übersicht Gesprächspartner/innen der Universitätsbefragung.....	46
Tabelle 5: Systemvergleich Universitäten „Allgemeine Fragen“	48
Tabelle 6: Systemvergleich Universitäten „Gezielte Fragen zum Prozessablauf“	65
Tabelle 7: Übersicht Gesprächspartner/in der Firmenbefragung	66
Tabelle 8: Grundelemente der „D E M I A“ Struktur	76
Tabelle 9: Vor- und Nachteile des Modells Reisekostenzuschusses NEU	84
Tabelle 10: Vor- und Nachteile des Kreditkartenmodells NEU.....	92
Tabelle 11: Übersicht Regelung Bonusmeilen an Universitäten und bei Firmen	93
Tabelle 12: Übersicht Rechtliche Rahmenbedingungen an Universitäten.....	97

Anhang

Anhang I: Übersicht des Prozesses modelliert nach BPMN

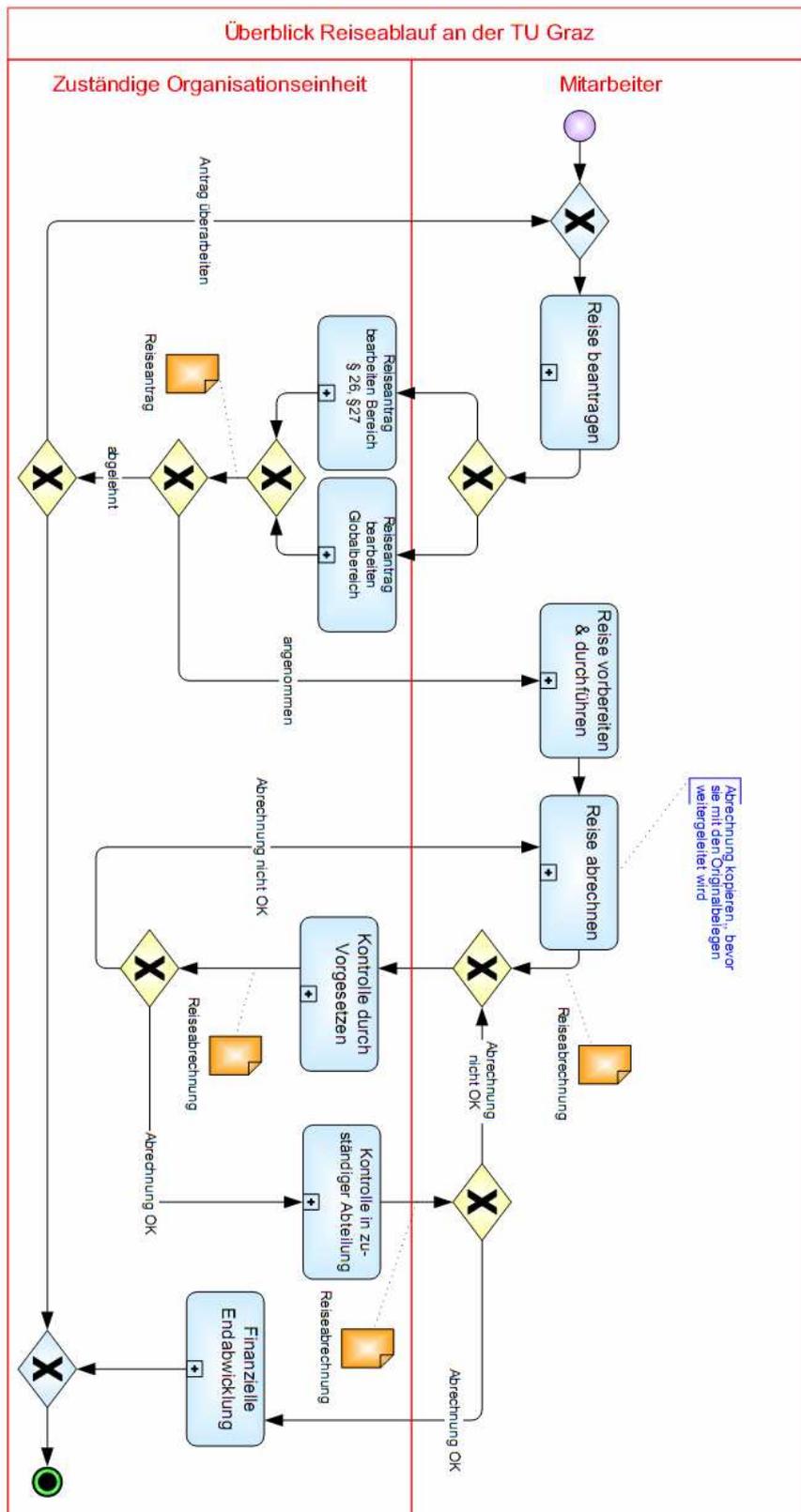


Abbildung 21: Anhang I Prozessmodellierung nach BPMN

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang II: Prozessablauf an der TU Wien

Stand 20.07.2009

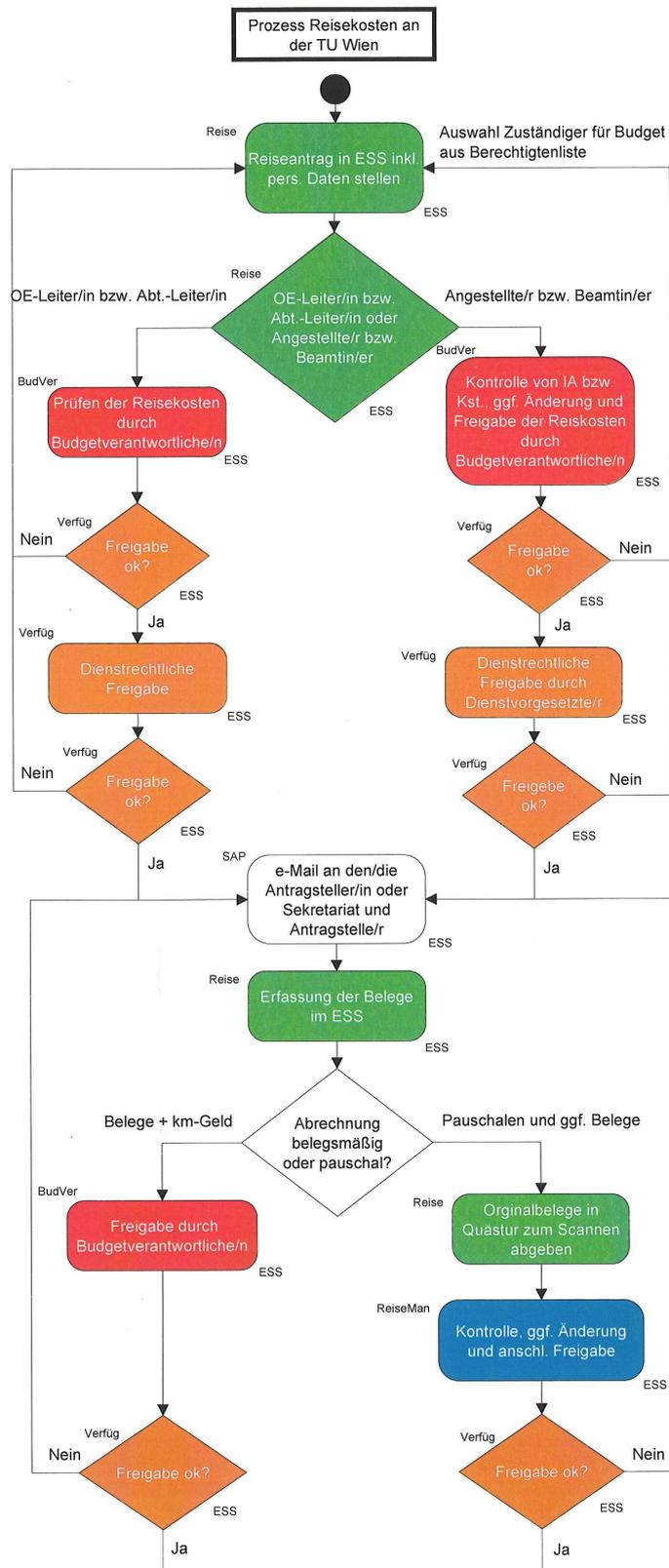
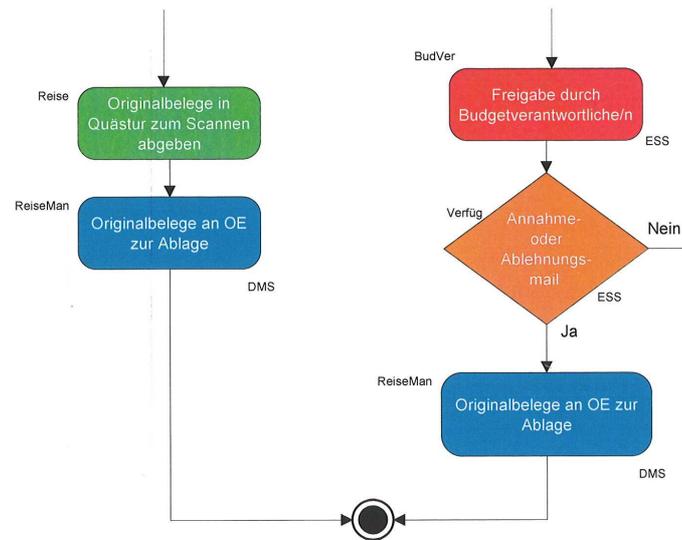


Abbildung 22: AnhangII Prozessablauf an der TU Wien Teil 1
Quelle: Technische Universität Wien



ESS Reiseprozess 20.07.2009.igx

Legende

Entscheider Nachweis ID Input Farbe = Durchführer IT-System

- Reise Reisende/Reisender oder Sekretariat
- ReiseMan Bearbeiterin/Bearbeiter Reisemanagement und Nebentätigkeiten (Quästur)
- BudVer Budgetverantwortliche/Budgetverantwortlicher: Institutsvorstand, Projektleiterin/Projketleiter bzw. Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter (Kostenfreigabe)
- Verfüg Leiterin/Leiter der Organisationseinheit, Rektorin/Rektor, Vizerektorin/Vizerektorin oder Dekanin/Dekan
Verfüg = Verfügungsberechtigter

Abbildung 23: AnhangII Prozessablauf an der TU Wien Teil 2 inkl. Legende
Quelle: Technische Universität Wien

Anhang IV: Bonusmeilenregelung an der MU Leoben



Vereinbarung über die Nutzung von Bonus-Meilen aus Vielfliegerprogrammen (z.B. „Miles and More“)

Im Rahmen von Vielfliegerprogrammen für Dienstreisen gutgeschriebene Bonusmeilen stehen grundsätzlich dem Arbeitgeber zu. Darf sie ein Arbeitnehmer für private Flüge nutzen, so liegt laut einer Entscheidung des Unabhängigen Finanzsenats (UFS) ein steuerpflichtiger Vorteil aus dem Dienstverhältnis vor. Es liegt jedoch kein steuerpflichtiger Sachbezug vor, wenn der Arbeitgeber die Möglichkeit der privaten Nutzung der Bonusmeilen untersagt.

Bei nicht ordnungsgemäßer Behandlung dieser Problematik kann der Universität ein finanzieller Schaden entstehen. Anlassfall ist eine Universität in Österreich, die für die gesamten Flugkosten (egal ob für die Flüge Bonusmeilen erhalten wurden oder nicht) mangels klarer Regelungen 30% Strafaufschlag bezahlen musste.

Die Montanuniversität möchte allerdings nicht grundsätzlich die private Nutzung der Bonusmeilen untersagen und ist bereit die Bonusmeilen, unter Berücksichtigung eines Sachbezuges, ihren MitarbeiterInnen zu überlassen,

Bitte entscheiden Sie sich daher für eine der drei folgenden Möglichkeiten:

Ich verwende die mir gutgeschriebenen Bonusmeilen ausschließlich und nachweislich für dienstliche Reisen. Zulässig ist auch das Up-grading (economy auf business class).

Ich möchte die mir gutgeschriebenen Bonusmeilen privat nutzen, und bin damit einverstanden, dass für mich am Ende des Kalenderjahres ein Sachbezug von 1,5% meiner abgerechneten dienstlichen Flugkosten angesetzt wird. Verpflichtend dafür muss ich der Finanzbuchhaltung (Frau Remich/Frau Linzer) bis **15. November d. J.** meinen aktuellen „Miles & More Kontoauszug“ (detaillierter Kontoauszug mit genauer Flugübersicht) übermitteln. Die gutgeschriebenen Bonusmeilen für dienstliche Flüge werden von mir gekennzeichnet.

Ich nehme nicht an Vielfliegerprogrammen (z.B. Miles and More) teil, und nutze daher keine Bonusmeilen.

Organisationseinheit

Name des Mitarbeiters

Datum, Unterschrift

Abbildung 25: Anhang IV Regelung Bonusmeilen an der MU Leoben
Quelle: MU Leoben

Anhang V: Prozessablauf Beantragung American Express Kreditkarte

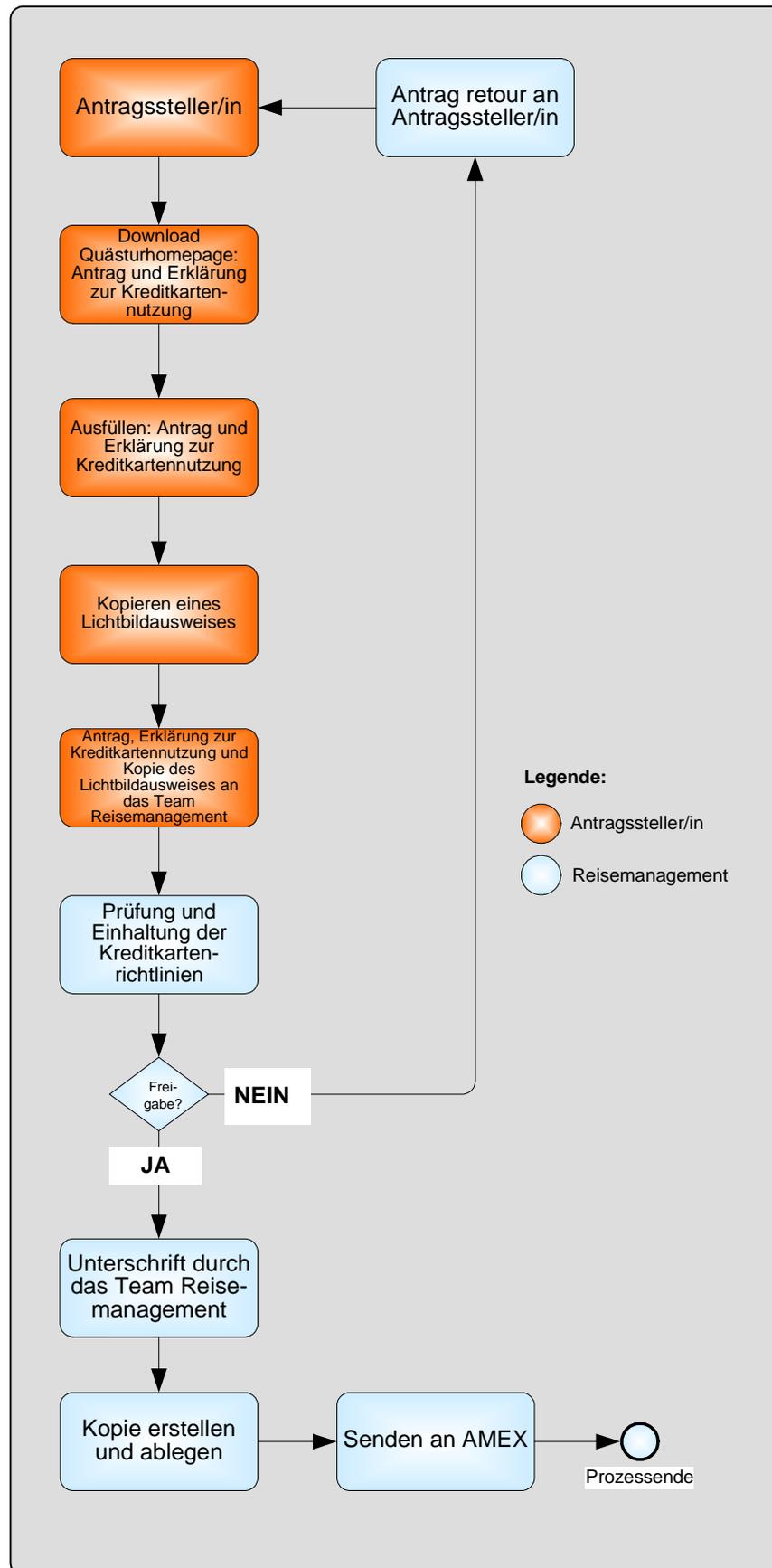


Abbildung 26: Anhang V Prozess Beantragung Amex Kreditkarte an der TU Wien
 Quelle: In Anlehnung an das Handbuch ESS-SAP an der TU Wien (2010), S. 9