

Inhaltsverzeichnis

1 Digitalisierung: Problem oder Lösung?	1
1.1 Eine neue Herangehensweise für Verwaltungsdigitalisierung	1
1.1.1 „Wir brauchen eine neue Webseite.“	1
1.1.2 Ein städtisches Start-up	2
1.1.3 Gute Idee, aber...	3
1.2 Herausforderungen in der Verwaltung	4
1.2.1 Online-Zugangsgesetz	4
1.2.2 E-Akte	7
1.2.3 Fachkräftemangel	8
1.2.4 Digitalisierung?	9
1.3 Mit der Verwaltung für die Verwaltung	11
1.3.1 Ein Werkzeugkasten für die Prozessdigitalisierung	11
1.3.2 Der lange Weg zur Prozess-Software	11
2 Prozessdigitalisierung: Voraussetzungen und Potenziale	13
2.1 Ein Schritt zurück: Was sind Prozesse?	13
2.1.1 Was Prozesse ausmacht	14
2.1.2 Reproduzierbarkeit als Basis für Standardisierung	15
2.2 Vorteile der Prozessdigitalisierung – Lohnt sich der Aufwand?	16
2.2.1 Vorteil 1: Prozesse zurück in die Hände der Beschäftigten geben	17
2.2.2 Vorteil 2: Gleichzeitigkeit der Bearbeitung und Informationsaustausch in Echtzeit	18
2.2.3 Vorteil 3: Ortsunabhängiges Arbeiten	19
2.2.4 Vorteil 4: Erhöhung der Transparenz	20
2.2.5 Vorteil 5: Wiederverwertbarkeit von Daten	21
2.2.6 Die Vorteile in der praktischen Umsetzung	22
2.3 Welche Prozesse können digitalisiert werden?	24
2.3.1 Digitalisierung ist kein Selbstzweck	24
2.3.2 Wann ist ein Verwaltungsprozess digitalisierbar?	25

3	Verantwortung statt Zuständigkeit: ein Prozessteam etablieren und Prozesse abbilden	27
3.1	Warum ist ein eigenes Prozessmanagement nötig?	28
3.1.1	Fachwissen und Prozesskompetenz zusammenbringen	28
3.1.2	Der neutrale Blick von außen	32
3.1.3	Dezentral digitalisieren, zentral unterstützen	34
3.1.4	Steuerung und Strategie	35
3.2	Das Team zusammenstellen	39
3.2.1	Wie fügt sich das Team in die Organisationsstruktur ein?	39
3.2.2	Eine geeignete Teamleitung finden	39
3.2.3	Das Team zusammenstellen	41
3.2.4	Ressourcen bereitstellen	42
3.2.5	Eigenständigkeit fördern	45
3.3	Wenn die Verwaltung wüsste, was die Verwaltung weiß: Prozesserhebung	46
3.3.1	Ein Prozess in vielen Köpfen	46
3.3.2	Wer sollte wann an der Prozesserhebung beteiligt werden?	47
3.3.3	Prozessabbildung: Gründlichkeit oder Fokus?	50
4	Better done than perfect: Grundlegende Tipps zur Prozessoptimierung	53
4.1	Schlechte analoge = schlechte digitale Prozesse	54
4.2	Fachneutral denken: Was Verwaltungsprozesse gemein haben	56
4.3	Raus aus den Gewohnheiten: Kreativität fördern	59
4.4	Was ist eigentlich ein Formular? Daten verstehen	59
4.5	Perfektionismus adé: in Optimierungsgraden denken	63
5	Wer macht wann was, und warum? Prozessanalyse von A bis Z	67
5.1	Die Beteiligten	70
5.1.1	Die auslösende Person	71
5.1.2	Hauptverantwortliche:r Bearbeiter:in	74
5.1.3	Weitere Beteiligte	79
5.2	Dokumente und Daten	80
5.3	Arbeitsschritte	84
5.4	Organisatorisches	87
5.4.1	Unterschriften, Sichtvermerke, Kenntnisnahmen	87
5.4.2	Fristen	89
5.4.3	Transparenz	89
5.4.4	Aufbewahrung/Archivierung	91
5.5	Kleiner Exkurs zum Datenschutz	92
5.5.1	Fragen zum Datenschutz	92
5.5.2	Datenschutz-Folgenabschätzungen	94
5.6	Kurzversion des Fragenkatalogs	95

6 Optimierung und Digitalisierung: Prozessworkshop und Software-Suche	99
6.1 Wer, wann, wo, wie, was? Organisatorisches	99
6.1.1 Wer sollte am Workshop teilnehmen?	100
6.1.2 Wann und wie lange sollte der Workshop stattfinden?	102
6.1.3 Wo sollte der Workshop stattfinden?	103
6.1.4 Wie wird eingeladen?	104
6.1.5 Vorbereitungen treffen – Inhalte und Methoden	104
6.2 Vorschlag für den Aufbau eines Prozessworkshops	106
6.2.1 Intro und Check-In (10 min)	106
6.2.2 Verteilung von Rollen (5 min)	107
6.2.3 Commitment auf gemeinsame Ziele und Regeln (5 min)	111
6.2.4 Individueller Prozessbericht: Was ist gut, was geht besser? (20 min)	115
6.2.5 Den Prozess gemeinsam durchsprechen (1–2 Std.)	115
6.2.6 Verteilung von Aufgaben (10 min)	118
6.2.7 Check-Out und Feedback (10 min)	119
6.3 Nachbereitung des Workshops	121
6.3.1 Offene Probleme lösen und Fragen klären	121
6.3.2 Erste Verbesserungen umsetzen	122
6.4 Zeit für Digitalisierung: vom optimierten zum digitalen Prozess	123
6.4.1 Was muss die Software können? Anforderungen formulieren	124
6.4.2 Vorhandene Lösungen auf Einsetzbarkeit untersuchen	128
6.4.3 Weitere Optionen zur Suche nach einer Software	130
7 „Das haben wir schon immer so gemacht“ – Widerständen begegnen	135
7.1 Widerstand ist ganz normal – und hat verständliche Gründe	136
7.1.1 Angst vor mehr Arbeit	138
7.1.2 Angst davor, Fehler zu machen	138
7.1.3 Angst vor Bedeutungsverlust	139
7.1.4 Das Gefühl, die bisherige Arbeit wird nicht wertgeschätzt	139
7.1.5 Angst vor Kontrollverlust	140
7.1.6 Das Bedürfnis, andere zu schützen	140
7.2 Mit welchen Widerständen zu rechnen ist und wie man ihnen begegnen kann	141
7.2.1 Widerstände aus emotionalen Gründen	142
7.2.2 Prozessbezogene Widerstände	149
7.3 Widerständen vorbeugen – Miteinbeziehung und Wertschätzung	157
7.3.1 Verständnis erzeugen – warum machen wir das?	157
7.3.2 Beteiligte zur Mitgestaltung motivieren – was habt ihr davon?	158
7.3.3 Mit motivierten Beschäftigten anfangen	158
7.3.4 Offene Kommunikation und Erwartungsmanagement	160

7.3.5 Kennzahlen erheben und Verbesserungen messen	161
7.3.6 Wertschätzung zeigen – Erfolge feiern	162
8 Fazit: Verwaltungsmodernisierung durch Prozessoptimierung	165