

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Digitalisierung: Problem oder Lösung?</b>	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
<b>2</b>	<b>Prozessdigitalisierung: Voraussetzungen und Potenziale</b>	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

---

<b>3 Verantwortung statt Zuständigkeit: ein Prozessteam etablieren und Prozesse abbilden</b>	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
<b>4 Better done than perfect: Grundlegende Tipps zur Prozessoptimierung</b>	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
<b>5 Wer macht wann was, und warum? Prozessanalyse von A bis Z</b>	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

<b>6 Optimierung und Digitalisierung: Prozessworkshop und Software-Suche .....</b>	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
<b>7 „Das haben wir schon immer so gemacht“ – Widerständen begegnen .....</b>	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
<b>8 Fazit: Verwaltungmodernisierung durch Prozessoptimierung .....</b>	<b>165</b>