



Vorgehensmodell

zur Analyse und Optimierung digitaler Geschäftsprozesse im Freistaat Bayern

Verantwortlich für die Erstellung: Ministerialdirigent Alfons Schieder

Verfasser: Technische Rätin Kerstin Megerle
Polizeidirektor Michael Sitzberger

Erreichbarkeit: Bayerisches Staatsministerium des Innern,
für Sport und Integration
Odeonsplatz 3
80539 München
✉ poststelle@stmi.bayern.de

Stand: 9. Januar 2025

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Ausgangs- und Auftragslage	1
1.2	Ziel des Dokuments.....	1
2	Vorgehensmodell zur Analyse und Optimierung von digitalen Geschäftsprozessen	2
2.1	Phase 1: Entbürokratisierung / Aufgabenkritik.....	3
2.2	Phase 2: Erhebung und Analyse des Ist-Stands.....	4
2.3	Phase 3: Prozessoptimierung.....	5
2.3.1	Identifikation von Optimierungspotenzialen.....	5
2.3.2	Entwicklung von Optimierungskonzepten	5
2.3.3	Implementierung und Umsetzung (Flächendeckung und Nutzung)	6
2.3.4	Monitoring und kontinuierliche Verbesserung	6
	Anlage 1: Modell-Prozess „Befreiung von der Ausweispflicht“	I
	Anlage 2: Prüfkriterien zur Analyse und Optimierung von digitalen Geschäftsprozessen.....	II
	Anlage 3: Quellenverzeichnis	XIII

1 Einführung

1.1 Ausgangs- und Auftragslage

Um die Digitalisierung der Verwaltung zu beschleunigen, sind vollständig digitale, medienbruchfreie Prozessketten notwendig. Verwaltungsverfahren müssen service- und bürgerorientiert bereitgestellt werden.

Im Rahmen des Teilprojekts „Kommunale Verwaltungsleistungen“ der Zukunftskommission #Digitales Bayern 5.0 wurde ein Vorgehensmodell zur Analyse und Optimierung digitaler Geschäftsprozesse im Freistaat Bayern entwickelt. Ziel ist eine medienbruchfreie Ende-zu-Ende-Digitalisierung. Das Vorgehensmodell behandelt auch, ob und an welchen Stellen die Aufgabenverteilung zwischen Staat und Kommunen auf der Grundlage des den Kommunen verfassungsrechtlich verbürgten Selbstverwaltungsrechts fortentwickelt werden könnte.

Die prozessuale Betrachtung von Fachverfahren kann im Einzelfall geboten sein, ist aber nicht Gegenstand dieses Vorgehensmodells.

Dieses Vorgehensmodell gilt für kommunale Prozesse, einschließlich der Landratsämter. Es gilt nicht für ausschließlich staatliche Prozesse. Diesbezüglich wird auf das Verfahrensscreening des Bayerischen Staatsministerium für Digitales (StMD) und der byte - Bayerische Agentur für Digitales GmbH verwiesen.

1.2 Ziel des Dokuments

Das Vorgehensmodell dient zur systematischen Analyse und Optimierung digitaler Geschäftsprozesse bei Verwaltungsleistungen. Es bietet eine strukturierte Herangehensweise, um Schwachstellen zu identifizieren, Effizienzpotenziale zu erkennen und die Prozesse kontinuierlich zu verbessern.

Dabei wurde die gesamte Nutzerreise vom Auffinden der Leistung über die Antragstellung und die Bearbeitung bis hin zum Versand des Bescheids über einen digitalen Rückkanal berücksichtigt. Die notwendigen Schnittstellen zu den zentralen Systemen, insbesondere zur Anbindung der eAkte und der Kasse müssen ebenfalls betrachtet werden.



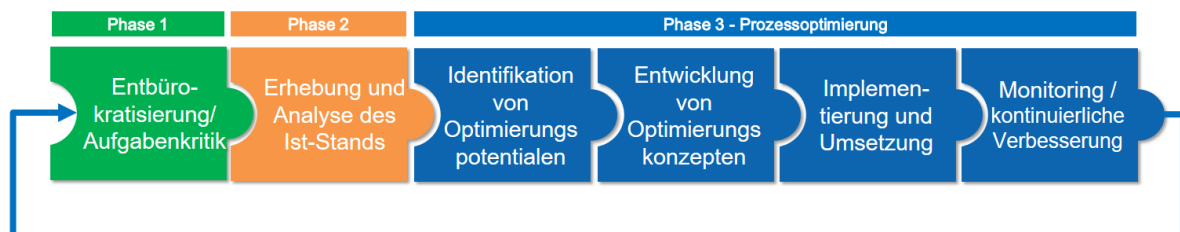
Als Ergebnis der Analyse müssen erforderlichenfalls neue oder verbesserte Prozesse modelliert werden. Die Prozessmodellierung erfolgt nach der durch das föderale Informationsmanagement (FIM) vorgegebenen Notation BPMN, die auch zur Modellierung der OZG-Referenzprozesse verwendet wird.

Die Geschäftsprozessanalyse sollte strukturiert sowie unter professioneller Begleitung erfolgen. Ein Musterprozess ist als **Anlage 1** beigefügt.

2 Vorgehensmodell zur Analyse und Optimierung von digitalen Geschäftsprozessen

Das Vorgehensmodell ist in drei Phasen unterteilt, die jeweils mehrere Einzelschritte umfassen:

- **Phase 1:** Entbürokratisierung / Aufgabenkritik
- **Phase 2:** Erhebung und Analyse des Ist-Stands
- **Phase 3:** Prozessoptimierung



Der Abschluss der Phase 3 bildet den Ausgangspunkt für den Wiedereinstieg in Phase 1. Diese zyklische Vorgehensweise gewährleistet eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung der digitalen Geschäftsprozesse. Bei Bedarf ist es jederzeit möglich, in eine frühere Phase zurückzukehren.

Zur Durchführung der Phasen 2 und 3 steht ein Kriterienkatalog zur Analyse und Optimierung von digitalen Geschäftsprozessen zur Verfügung (siehe **Anlage 2**). **Die Bearbeitung des Kriterienkatalogs soll zum Ende der Phase 2 erfolgen.**

Der Katalog dient als gemeinsame Basis und unterstützt bei der strukturierten Durchführung der nachfolgenden Prüfschritte. Er erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Allgemeingültigkeit, sondern dient als erste Orientierung und hilft dabei, Tendenzen zu erkennen, die für die fachliche Beratung der Leitungsebene relevant sind. Die Kriterien können **bei Bedarf fachspezifisch erweitert** werden. **Best Practices** sollten überdies berücksichtigt werden.

Nutzung des Kriterienkatalogs

Der Kriterienkatalog erfüllt keinen Selbstzweck, sondern soll Expertinnen und Experten aus allen im Einzelfall relevanten Stellen und Ebenen bei der Optimierungsanalyse aktiv einbeziehen.

Anhand des Katalogs können die Prozessschritte gezielt hinterfragt und auf Optimierungspotenzial sowie auf eine mögliche Zentralisierung hin untersucht werden. So wird sichergestellt, dass die Analyse nicht oberflächlich bleibt, sondern in die Tiefe geht.

Unterschiedliche Expertinnen und Experten werden den Kriterienkatalog auf verschiedene Weise nutzen: Manche können die Optimierungsanalyse aufgrund ihrer Expertise eigenständiger durchführen und den Katalog lediglich als grobe Richtschnur verwenden. Andere werden sich bei ihrer Analyse eng an den im Katalog vorgegebenen Kriterien orientieren und diese systematisch abarbeiten.

Der Katalog bietet somit ein flexibles Werkzeug, das an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden kann.

2.1 Phase 1: Entbürokratisierung / Aufgabenkritik

Noch vor Beginn der eigentlichen Analyse eines digitalen Verwaltungsprozesses sollte die Notwendigkeit des Prozesses hinterfragt werden.

Beispiel Geburtsurkunde:

Aktuell ist sie noch erforderlich, aber wenn das Once-Only-Prinzip vollständig umgesetzt ist, d.h., wenn Behörden die Möglichkeit haben, Geburtsdaten direkt aus Registern abzurufen, wäre die Ausstellung einer Geburtsurkunde nicht mehr oder nur noch vereinzelt nötig. Es wäre ggf. sogar ein Datenzugriff durch nichtstaatliche Institutionen denkbar.

Folgende Schritte sollten regelmäßig durchlaufen werden:

- (1) Analyse, ob und inwieweit einungsverfahren aus rechtlicher bzw. tatsächlicher Sicht sowie aus der Perspektive der Verwaltung überhaupt benötigt wird.
- (2) Prüfung, ob der Antrag ggf. im Rahmen der Leistungsverwaltung vollständig entfallen kann oder aufgrund eines weitergehenden Registerabrufs nicht mehr erforderlich ist (z.B. Anträge auf konkrete Registerauszüge).

2.2 Phase 2: Erhebung und Analyse des Ist-Stands

Eine erfolgreiche Optimierung digitaler Geschäftsprozesse setzt eine möglichst vollständige Erhebung und Analyse des Ist-Stands voraus.

Im Rahmen der Analyse ist auch eine Erhebung der vorhandenen Fachverfahren durchzuführen. Die Fachverfahrenskonsolidierung ist ein wichtiger Schritt, um die Komplexität (u.a. der Schnittstellen) zu reduzieren. Die konkrete Prüfung, welches Fachverfahren ein Leadverfahren werden soll, ist nicht Gegenstand des Vorgehensmodells.

Folgende Schritte sollten regelmäßig durchlaufen werden:

(3) Dokumentation und Visualisierung des bestehenden Geschäftsprozesses unter Berücksichtigung und Nachnutzung bereits vorhandener Erkenntnisse und Referenzprozesse (insbesondere OZG-Informationenplattform, URL: <https://informationsplattform.ozg-umsetzung.de/>); wesentliche Parameter für eine systematische Erfassung sind insbesondere:

- a. Prozessdokumentation
 - Erstellung von Prozessbeschreibungen und Flussdiagrammen.
 - Detaillierte Erfassung der einzelnen Prozessschritte und deren Abfolge.
 - Festlegung der Beteiligten und des Umfelds (Stakeholder).
- b. Rollen und Verantwortlichkeiten
 - Identifikation der beteiligten Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Prozesses.
 - Zuweisung der Verantwortlichkeiten zu den einzelnen Prozessschritten.
- c. Prozessanforderungen und -regelungen
 - Dokumentation der relevanten gesetzlichen und internen Anforderungen, die den Prozess beeinflussen.
 - Analyse von Vorschriften, Richtlinien und Standards, die im Prozess eingehalten werden müssen.
- d. Prozesskritik
 - Sammlung von (kritischem) Feedback der Prozessbeteiligten.
- e. Prozessdokumentation und -tools

- Verwendung geeigneter Dokumentationstools (BPMN-Tools) zur Visualisierung und Analyse. Zur Anwendung steht gängige Modellierungssoftware zur Verfügung, wie z.B. Visio, MindManager oder Adonis in seiner kostenfreien Community-Version (URL: <https://www.adonis-community.com/de/>).
- Sicherstellung der Aktualität und Zugänglichkeit der Prozessdokumentation.

2.3 Phase 3: Prozessoptimierung

Ziel der Prozessoptimierung ist ein Ende-zu-Ende digitalisierter Prozess mit hoher Flächendeckung und hoher Nachfrage bei den Nutzerinnen und Nutzern. Dies umfasst sowohl die interne als auch die externe Perspektive.

Folgende Schritte sollten regelmäßig durchlaufen werden:

2.3.1 Identifikation von Optimierungspotenzialen

- (4) Identifizierung rechtlicher Digitalisierungshemmnisse anhand der Grundsätze für digitaltaugliche Regelungen (Digitalcheck, URL: <https://www.stmd.bayern.de/themen/digitalcheck/>).
- (5) Identifikation von Engpässen, Schwachstellen und Verbesserungspotenzialen.
- (6) Analyse von Schnittstellen und Kommunikationswegen zwischen den verschiedenen Prozessschritten.
- (7) Identifizierung von Automatisierungspotenzialen und Einsatzmöglichkeiten von digitalen Technologien.

2.3.2 Entwicklung von Optimierungskonzepten

- (8) Erarbeitung von Lösungsansätzen, um die identifizierten Probleme und Engpässe zu beheben.
- (9) Abwägung der Kosten-Nutzen-Verhältnisse sowie der jeweiligen Risiken.
- (10) Berücksichtigung von rechtlichen Aspekten, ggf. Nutzung von Experimentierklauseln.
- (11) Berücksichtigung von technischen Möglichkeiten und den Bedürfnissen der Nutzer.

- (12) Priorisierung der Anforderungen nach ihrer Bedeutung für die Zielerreichung, Identifizierung potenzieller Quick Wins.
- (13) Analyse, auf welcher Vollzugsebene der Ende-zu-Ende digitalisierte Prozess am geeignetsten bearbeitet werden sollte.
- (14) Differenzierung zwischen rein technischer Zentralisierung und vollständiger Übertragung der Zuständigkeit auf eine höhere Verwaltungsebene.

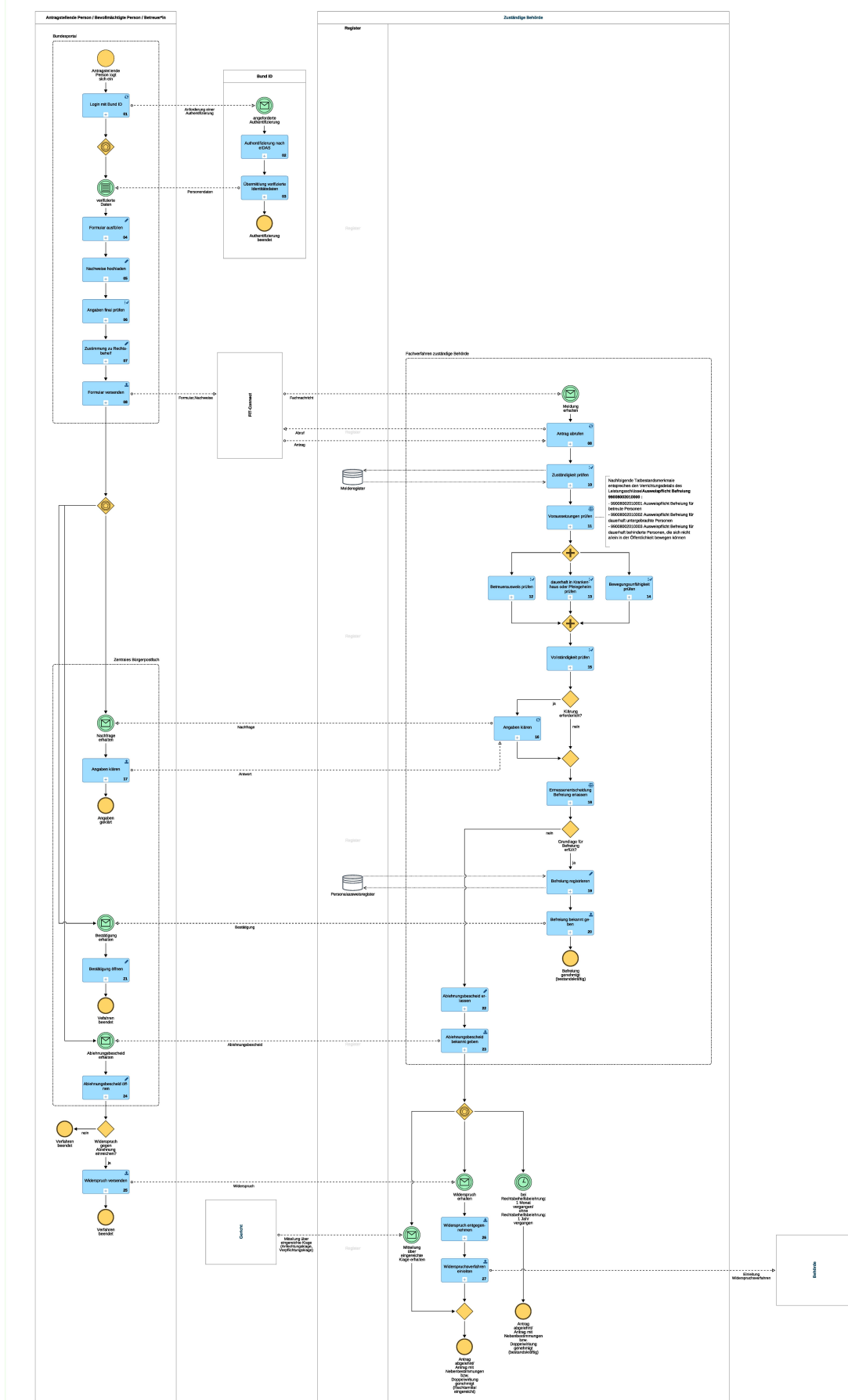
2.3.3 Implementierung und Umsetzung (Flächendeckung und Nutzung)

- (15) Planung und Durchführung von Pilotprojekten, um die Wirksamkeit der vorgeschlagenen Lösungsansätze iterativ zu testen.
- (16) Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um die Akzeptanz und Anwendung der optimierten Prozesse sicherzustellen.
- (17) Kommunikation der Änderungen und Vorteile der digitalen Prozesse an die relevanten Stakeholder.
- (18) Visualisierung des optimierten Prozesses.
- (19) Erarbeitung von Migrationskonzepten und schrittweiser Rollout der optimierten Prozesse unter Gewährleistung von Investitionsschutz.

2.3.4 Monitoring und kontinuierliche Verbesserung

- (20) Überwachung und Bewertung der umgesetzten Maßnahmen.
- (21) Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (u. a. durch die Erhebung von Nutzerfeedback), um die digitalen Geschäftsprozesse regelmäßig zu überprüfen und anzupassen.
- (22) Einbindung der Nutzerinnen und Nutzer (umfasst Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter), um ihr Feedback und ihre Ideen zur weiteren Optimierung zu nutzen, einschließlich Erfassung von Daten zur Performance und Nutzerzufriedenheit.
- (23) Regelmäßige Messung und Bewertung der Prozessleistung, um den Erfolg der Optimierungsmaßnahmen zu überprüfen.

Anlage 1: Modell-Prozess „Befreiung von der Ausweispflicht“



Anlage 2: Prüfkriterien zur Analyse und Optimierung von digitalen Geschäftsprozessen

Der **Kriterienkatalog** stellt die gemeinsame Basis für eine strukturierte Durchführung der nachfolgenden Prüfschritte dar. Er **erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit bzw. Allgemeingültigkeit, sondern dient einer ersten Annäherung und zeigt Tendenzen auf, die sich für eine fundierte fachliche Beratung der Leitungsebene als dienlich erweisen sollen.**

Die Kriterien können **bei Bedarf fachspezifisch erweitert** werden. **Best Practices** sollten überdies berücksichtigt werden.

Prüfkriterium	Trifft zu	Zentralisierungsrelevanz (technisch)	Zentralisierungsrelevanz (organisatorisch)	Konkrete Optimierungsmaßnahmen	Quick Win
Bedeutung des Verfahrens aus Sicht der Verwaltung					
Es handelt sich um ein – ggf. politisch – bedeutendes Verwaltungsverfahren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Es handelt sich – nach subjektiver Einschätzung der Vollzugsexpertinnen und -experten – bayernweit um ein „Massenverfahren“ mit hohen Fallzahlen. Dabei wird auf die konkrete Vorgabe eines Schwellenwertes bewusst verzichtet. Massenverfahren in diesem Sinne sind Verwaltungsverfahren, die regelmäßig eine hohe Anzahl an gleichgelagerten Fällen umfassen. Massenverfahren mit hohen Fallzahlen könnten sich tendenziell für die technische Zentralisierung eignen, da hier Skaleneffekte genutzt und die IT-Infrastruktur effizienter eingesetzt werden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Prüfkriterium	Trifft zu	Zentralisierungsrelevanz (technisch)	Zentralisierungsrelevanz (organisatorisch)	Konkrete Optimierungsmaßnahmen	Quick Win
Es ist – nach subjektiver Einschätzung der Vollzugsexpertinnen und -experten – eine hohe Online-Quote zu erwarten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Die Akzeptanz eines Ende-zu-Ende digitalisierten Prozesses in der Verwaltung ist hoch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Gesetzgebung, Zuständigkeit und rechtliche Aspekte					
Die ausschließliche Onlineantragstellung (Digital Only) ist rechtlich zulässig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Fachgesetzliche Änderungen, die Anpassungsbedarfe am Online-dienst oder in Fachverfahren auslösen, treten wiederholt auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Das Fachgesetz steht im Einklang mit der Ermöglichung digitaler Plattformen und zentraler Infrastrukturen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Die Regelungen sind klar, einfach und eindeutig formuliert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Die Regelung ermöglicht eine vollständig digitale Abwicklung des Geschäftsprozesses, ohne dass Medienbrüche durch Formvorschriften entstehen. Insbesondere ist die elektronische Einreichung von Anträgen und Unterlagen möglich und ein persönliches Erscheinen oder die schriftliche Unterzeichnung von Dokumenten ist nicht erforderlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Prüfkriterium	Trifft zu	Zentralisierungsrelevanz (technisch)	Zentralisierungsrelevanz (organisatorisch)	Konkrete Optimierungsmaßnahmen	Quick Win
Es bestehen ausreichende rechtliche Befugnisse zum automatischen Abruf von Registerdaten zur Umsetzung von „Once Only“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Prozessanforderungen, Automatisierung und Once Only					
Für das Verwaltungsverfahren existiert eine zentrale und digitale Registerführung. Die benötigten Registerdaten stehen zentral und digital zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Die Vollzugsbehörden können über Schnittstellen in Echtzeit auf die benötigten Registerdaten zugreifen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Registerdaten werden im Verfahren automatisiert abgerufen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Bereits anderweitig erhobene Daten können unter Berücksichtigung der Datenschutzbestimmungen wiederverwendet werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Alle neu erhobenen relevanten Verwaltungsdaten werden in einem einheitlichen, maschinenlesbaren Format in einem Register gespeichert und sind über Schnittstellen für andere Behörden und Stellen abrufbar. Dies ermöglicht die automatisierte Weiterverarbeitung der Daten und vermeidet doppelte Dateneingaben durch Bürger und Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Prüfkriterium	Trifft zu	Zentralisierungsrelevanz (technisch)	Zentralisierungsrelevanz (organisatorisch)	Konkrete Optimierungsmaßnahmen	Quick Win
Die Durchführung der Verwaltungsleistung erfordert keine Kenntnis der örtlichen Gegebenheiten bzw. diese haben keinen entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung des örtlichen Zusammenlebens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Für die Erbringung der Verwaltungsleistung ist Spezialwissen erforderlich, das ggf. nur eingeschränkt verfügbar ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Der standardisierte Prozess ist so flexibel gestaltet, dass er sowohl von kleinen als auch von großen Kommunen umgesetzt werden kann. Dabei werden die unterschiedlichen Anforderungen und Ressourcen der Kommunen berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Die Verwaltungsleistung kann weitestgehend/vollständig automatisiert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Der Verwaltungsleistung liegt keine Ermessensausübung zugrunde oder das Ermessen ist auf null reduziert (gebundene Entscheidung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Prüfkriterium	Trifft zu	Zentralisierungsrelevanz (technisch)	Zentralisierungsrelevanz (organisatorisch)	Konkrete Optimierungsmaßnahmen	Quick Win
Die Entscheidungen in dem Verfahren basieren auf klaren und nachvollziehbaren Kriterien, die sich anhand fester Regeln bewerten lassen. Dadurch können viele Fälle schnell und effizient bearbeitet werden, ohne dass es einer einzelnen Prüfung im Detail bedarf (z.B. Pauschalen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Eine volldigitale Abwicklung der Verwaltungsleistung ist möglich (einschließlich einer digitalen Dokumentenbekanntgabe).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Technische Infrastruktur und Schnittstellen					
Die Interoperabilität der digitalen Dienstleistungen mit den Systemen anderer Behörden oder Organisationen ist gewährleistet und zukunftsfähig gestaltet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Zentrale Basisdienste und -komponenten des Portalverbundes (Nutzerkonten, ePayment, Postkorb etc.) werden genutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Die Kommunikation ist medienbruchfrei möglich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Bei der Kommunikation wird auf vorhandene Versand- oder Verschlüsselungsmethoden zurückgegriffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Prüfkriterium	Trifft zu	Zentralisierungsrelevanz (technisch)	Zentralisierungsrelevanz (organisatorisch)	Konkrete Optimierungsmaßnahmen	Quick Win
Onlinedienste und Fachverfahren sind für den zentralen Betrieb in der Cloud geeignet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Bei der Durchführung der Verwaltungsleistung besteht ein kontinuierlicher Flexibilitäts- und Anpassungsdruck in den dezentralen IT-Systemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Schnittstellen für eine Weitergabe an lokale Fachverfahren sind vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Anbindungsprozess / Rollout Onlinedienst					
Ein zentraler Onlinedienst steht zur Nachnutzung zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Es besteht ein (weitgehend) flächendeckendes Interesse an der Nachnutzung des zentralen Onlinedienstes in Bayern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Der Onlinedienst kann, soweit erforderlich, behördenspezifisch konfiguriert werden (z.B. Wappen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Der Dienst ist barrierefrei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Es gibt ein DVDV-Anbindungskonzept.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Ein Anbindungsfragebogen des IT-DL liegt vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Ein Anbindungsleitfaden für den Rollout liegt vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Prüfkriterium	Trifft zu	Zentralisierungsrelevanz (technisch)	Zentralisierungsrelevanz (organisatorisch)	Konkrete Optimierungsmaßnahmen	Quick Win
Unterstützung bei der Erprobung des Dienstes in der Behörde ist vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Die Ansprechpartner für den Rollout sind bekannt (beim Hersteller, beim Ressort, bei der Behörde).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Backend und Fachverfahren					
Es gibt mindestens ein Fachverfahren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Alle Fachverfahren sind an die Onlinedienste angebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Die Fachverfahren sind an alle relevanten IT-Komponenten (u.a. eAkte, Kassensystem) angebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Der behördeninterne Prozess ist ohne Medienbruch ausführbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Der behördeninterne Prozess enthält keine ineffizienten oder überflüssigen Schritte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Die Fachverfahren umfassen alle relevanten Prozessschritte und müssen nicht erweitert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Datenaustausch und standardisierte Kommunikation					
Ein einheitlicher IT-Standard (XÖV) ist festgelegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Prüfkriterium	Trifft zu	Zentralisierungsrelevanz (technisch)	Zentralisierungsrelevanz (organisatorisch)	Konkrete Optimierungsmaßnahmen	Quick Win
Antragsteller (Unternehmen bzw. Organisationen) verwenden zur Bearbeitung und Einreichung von Anträgen eigene Fachverfahren Inso weit muss sichergestellt sein, dass diese Software mit dem System der Verwaltung kompatibel ist und Antragsdaten elektronisch vom Fachverfahren ausgetauscht werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Eine automatisierte Nutzung von Antragsdaten ist möglich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Ein Rückkanal für Nachfragen an Antragsteller sowie für die Bekanntgabe und Zustellung von Dokumenten besteht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Zugang und Nutzerfreundlichkeit					
Die Authentifizierung kann auf substanziellem Vertrauensniveau erfolgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Die BayernID – sofern notwendig – ist angebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Die BundID/DeutschlandID – sofern notwendig – ist angebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Das Unternehmenskonto – sofern notwendig – ist angebunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Das Verwaltungsverfahren unterliegt keiner hohen Kritikalität und/oder keinen hohen Sicherheitsanforderungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Prüfkriterium	Trifft zu	Zentralisierungsrelevanz (technisch)	Zentralisierungsrelevanz (organisatorisch)	Konkrete Optimierungsmaßnahmen	Quick Win
Nutzerinnen und Nutzer erwarten mehrheitlich keinen persönlichen Kontakt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Der Beratungsaufwand für die Nutzerinnen und Nutzer ist gering (Komplexität des Antrags).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Der Antragsteller kann den Status seines Antrags jederzeit abfragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Die angebotenen digitalen Dienstleistungen sind insgesamt nutzerfreundlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Antragstellung					
Es besteht kein zwingender Behördenkontakt (persönliches Erscheinen in der Behörde).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Es gibt Teilnehmungsformate für Nutzer (z.B. Zufriedenheitsbefragungen, Feedback- und Ideenmanagement).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
ePayment – sofern erforderlich – ist angeschlossen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Das Antragsverfahren verfügt über eine effiziente Plausibilitätsprüfung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Der Dienst läuft stabil (Ausfallzeiten, Fehleranfälligkeit, Abbrüche).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Rückkanal					
Der Verwaltungsprozess kann vollständig digital abgeschlossen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Prüfkriterium	Trifft zu	Zentralisierungsrelevanz (technisch)	Zentralisierungsrelevanz (organisatorisch)	Konkrete Optimierungsmaßnahmen	Quick Win
Es besteht kein Schriftformerfordernis im Rückkanal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Dokumente und Bescheide können digital bekanntgeben und zugestellt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Dokumente und Bescheide können von der Behörde qualifiziert elektronisch gesiegelt und/oder signiert werden. Im Anwendungsbereich des Bayerischen Digitalgesetzes (BayDiG) sind fortgeschrittene Siegel ausreichend (Art. 31 Abs. 5 Nr. 2 BayDiG).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Veraktung					
Dokumente werden mittels der bestehenden Fachverfahren automatisch (oder nach Zustimmung des Bearbeiters) in der eAkte abgelegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Datenschutz und IT-Sicherheit					
Alle digitalen Prozesse und Plattformen sind datenschutzkonform gestaltet. Die erforderlichen Rechtsgrundlagen sind vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Umfassende IT-Sicherheitsmaßnahmen wurden implementiert, um die Integrität, Vertraulichkeit und Verfügbarkeit der Daten zu gewährleisten. Die Beteiligung des LSI gemäß Art. 43 Abs. 5 BayDiG ist erfolgt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Prüfkriterium	Trifft zu	Zentralisierungsrelevanz (technisch)	Zentralisierungsrelevanz (organisatorisch)	Konkrete Optimierungsmaßnahmen	Quick Win
Sonstiges					
Reporting-Möglichkeiten (Online-Quote, Abbrüche, Dauer zum Ausfüllen) sind vorhanden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Die Vollzugsbehörden sind zur Nachnutzung des (zentralen) Onlinedienstes verpflichtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Unternehmen und Organisationen sind zur digitalen Antragstellung verpflichtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Anlage 3: Quellenverzeichnis

- **Baszenski, Norbert (2012):** Methodensammlung zur Unternehmensprozessoptimierung
URL: https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Buecher/ifaa_2012_Methodensammlung_Prozessoptimierung.pdf
- **Bayerischer Industrie und Handelskammertag / Industrie und Handelskammer für München und Oberbayern (2023):** Verwaltungsdigitalisierung; Weniger Kosten, mehr Tempo und mehr Innovationen in Wirtschaft und Verwaltung
URL: https://www.ihk-muenchen.de/ihk/documents/%C3%9Cber-Uns/PP_Verwaltungsdigitalisierung_29.11.23_WEB.pdf
- **Bertelsmann Stiftung (2017):** Digitale Transformation der Verwaltung; Empfehlungen für eine gesamtstaatliche Strategie
URL: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart_Country/DigiTransVerw_2017_final.pdf
- **Bitkom e.V. (2022):** Leitfaden zum Reifegradmodell Digitale Prozesse 2.0
URL: <https://www.bitkom.org/sites/main/files/2022-12/221202LFReifegradmodellDigitale-Geschäftsprozesse-20.pdf>
- **Bundesministerium des Innern und für Heimat, Bundesverwaltungsamt (o.J.):** Organisationshandbuch
URL: <https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/startseite/startseite-node.html>
- **Bundesministerium des Innern und für Heimat (2018):** Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung
URL: https://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Behoerden/Beratung/Prozessmanagement/Leitfaeden/Leitfaden_strat_PzM.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- **Bundesverwaltungsamt (2013):** Leitfaden für die Erhebung von Geschäftsprozessen; Version 1.4
URL: https://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Behoerden/Beratung/Prozessmanagement/Leitfaeden/Erhebung_Prozesse.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- **Bundesverwaltungsamt (2015):** Leitfaden für die Dokumentation und Analyse von Geschäftsprozessen; Version 1.1
URL: https://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Behoerden/Beratung/Prozessmanagement/Leitfaeden/Dokumentation_u_Analyse_Prozesse.pdf?__blob=publicationFile&v=2

- **Bundesverwaltungsamt (2023):** Erstellung einer Prozesslandkarte; Version 1.1
URL: https://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Behoerden/Beratung/Prozessmanagement/Leitfaeden/Erstellung_Prozesslandkarte.pdf?__blob=publicationFile&v=4
- **Bundesverwaltungsamt (2023):** Kurzleitfaden Geschäftsprozessmanagement; Version 1.1
URL: https://www.bva.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Behoerden/Beratung/Prozessmanagement/Leitfaeden/Kurzleitfaden_GPM.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- **Deutschland intelligent vernetzt (2023):** Föderale Arbeitsteilung neu denken – für eine digital vernetzte Verwaltung von morgen; Plädoyer für eine neu gestaltete Zusammenarbeit zwischen Bund, Ländern und Kommunen (PD-Impuls 10/2023)
URL: <https://div2023.de/storage/uploads/FileRepository/File/2023-12/467/div-konferenz-2023-session-verwaltung-pd-papier.pdf>
- **eGov Innovation Center Schweiz (2021):** Kenntnisse des Nutzenpotentials von digitalen Prozessen bei der öffentlichen Verwaltung fördern
URL: <https://www.digitale-verwaltung-schweiz.ch/umsetzungsplan/umsetzungsplan-e-government-schweiz/uz20-kenntnisse-dig-prozesse-foerdern-g2g>
- **Dose, Nicolai (2023):** Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung: Abgründe, Gründe und Abhilfe
In: Korte, Richter, von Schuckmann (Hrsg.): Regieren in der Transformationsgesellschaft; Impulse aus Sicht der Regierungsforschung (Springer VS)
- **DPS Engineering GmbH (2021):** End-to End-Digitalisierung in den in den Kommunen;
URL: <https://www.zu.de/institute/toqi/assets/pdf/symposium-2021/EG02-Kuehne-210621-End-to-End-Digitalisierung-in-der-Kommunalverwaltung.pdf>
- **Gesellschaft für Versicherungswissenschaft und -gestaltung e.V. (2024):** GVG-Roadmap für eine digitale Transformation
URL: <https://gvg.org/de/article/410.digitale-transformation-des-sozialstaates-be-schleunigen.html>
- **Hebestreit, Ray (2023):** Smart Cities, Digitalisierung und Partizipation: Transformatives Gestalten auf kommunaler Ebene
In: Korte, Richter, von Schuckmann (Hrsg.): Regieren in der Transformationsgesellschaft; Impulse aus Sicht der Regierungsforschung (Springer VS)

- **Hofmann, Jeanette (2023):** Verwaltungsdigitalisierung als politisches Sehnsuchtsprojekt
In: Korte, Richter, von Schuckmann (Hrsg.): Regieren in der Transformationsgesellschaft; Impulse aus Sicht der Regierungsforschung (Springer VS)
- **Nationaler Normenkontrollrat (2021):** Initiative Leistungsfähige Verwaltung - Zukunftsfester Staat. Empfehlungen für eine nachhaltige Modernisierung – in der Krise, wie im Alltag.
URL: https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/DE/digitaler-und-moderner-staat/moderner-staat/moderner-staat_node.html
- **Nationales E-Government Kompetenzzentrum (NEGZ) e.V. (2023):** Rechtliche Wege hin zum föderalen Plattform-Ökosystem
URL: <https://negz.org/publikation/rechtliche-wege-hin-zum-foederalen-plattform-oeko-system/>
- **PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (2023):** Föderale Arbeitsteilung neu denken – für eine digital vernetzte Verwaltung von morgen
URL: <https://www.pd-g.de/foederale-arbeitsteilung-neu-denken-fuer-eine-digital-ver-netzte-verwaltung-von-morgen>
- **ProPress Verlagsgesellschaft mbH (2017):** Projekt „Digitaler Föderalismus“; Die digitale Verwaltung in Bund, Ländern und Kommunen gemeinsam gestalten
URL: <https://www.digitaler-staat.org/wp-content/uploads/2016/09/Trendreport2017.pdf>
- **Tagesspiegel Background (2024):** Digitale Verwaltung: Zeit für Zentralisierung?
- **Universität Leipzig (2022):** Der große Klick; Kommunale Verwaltungsdigitalisierung in Sachsen; KOMKIS Analyse Nr. 20
URL: https://www.wifa.uni-leipzig.de/fileadmin/Fakult%C3%A4t_Wifa/Institut_f%C3%BCr_%C3%B6ffentliche_Finzen_und_Public_Management/Kom-kis/KOMKIS_Analyse_Nr_20_Verwaltungsdigitalisierung_final.pdf
- **Universität Leipzig (2024):** Der große Klick 2.0; Kommunale Verwaltungsdigitalisierung in Sachsen; KOMKIS Analyse Nr. 23
URL: https://www.wifa.uni-leipzig.de/fileadmin/Fakult%C3%A4t_Wifa/Institut_f%C3%BCr_%C3%B6ffentliche_Finzen_und_Public_Management/Kom-kis/023_KOMKIS_Analyse_-_Der_gro%C3%9Fe_Klick_2.0_-_Kommunale_Verwaltungsdigitalisierung_in_Sachsen_.pdf

- **Weingarten, Peter (2023):** Ländliche Räume: Plädoyer für einen realistischen Blick
In: Korte, Richter, von Schuckmann (Hrsg.): Regieren in der Transformationsgesellschaft; Impulse aus Sicht der Regierungsforschung (Springer VS)
- **WWU Münster (2021):** Prozessmanagement im öffentlichen Sektor
URL: https://egov-campus.org/sites/default/files/2021-12/eGov-Campus_Ringvorlesung_Prozessmanagement%20im%20oeffentlichen%20Sektor.pdf