



Lana Bensiek

**Dynamic Business Process Management (BPM) Capabilities -  
A Municipal BPM Capabilities Framework**

**Master Thesis**

at the Chair for Information Systems and Information Management  
(Westfälische Wilhelms-Universität, Münster)

Supervisor: Dr. Michael Räckers

Presented by: Lana Bensiek

Date of Submission: 2022-05-31

## Content

Figures.....	IV
Tables .....	V
Abbreviations .....	VI
1 Introduction .....	1
2 Research Background.....	4
2.1 Municipal Digital Transformation in Germany .....	4
2.2 Business Process Management .....	5
2.3 Dynamic Capabilities .....	7
2.4 BPM as a Dynamic Capability in the Public Sector .....	8
3 Literature Review .....	10
3.1 Method .....	10
3.2 Results .....	13
3.2.1 Strategic Alignment .....	13
3.2.2 Governance .....	14
3.2.3 Methods .....	16
3.2.4 Information Technology .....	18
3.2.5 People .....	19
3.2.6 Culture .....	21
3.2.7 Contingency .....	22
3.3 Requirements .....	25
4 Method .....	27
5 Municipal BPM Capabilities Framework .....	30
5.1 Initial Framework Design .....	30
5.1.1 BPM Core Elements and Dynamic BPM Capabilities .....	32
5.1.2 Strategic Alignment .....	32
5.1.3 Governance .....	36
5.1.4 IT & Methods .....	40
5.1.5 People .....	43
5.1.6 Culture .....	46
5.1.7 Contingency .....	50
5.2 Framework Evaluation .....	51
5.2.1 BPM Core Elements and Dynamic BPM Capabilities .....	52
5.2.2 Strategic Alignment .....	53
5.2.3 Governance .....	56
5.2.4 IT & Methods .....	57
5.2.5 People .....	60
5.2.6 Culture .....	62
5.2.7 Inter-municipal Collaborations .....	65
5.2.8 Evaluated Framework Design.....	66
6 Demonstration .....	68
6.1 The Case of a BPM Initiative in a Medium-Sized Municipality .....	68
6.2 Data Collection .....	68
6.3 Results .....	70

6.3.1 Strategic Alignment .....	70
6.3.2 Governance .....	71
6.3.3 IT & Methods .....	71
6.3.4 People .....	72
6.3.5 Culture .....	73
6.3.6 Overview of all BPM Capabilities.....	74
6.4 Analysis of Results.....	74
6.5 Relevance and Applicability .....	76
6.6 Evaluation of Requirements .....	79
7 Conclusion.....	80
References.....	83
Appendix.....	89

## Figures

Figure 1	BPM Capability Framework by Ortbach et al. (2012).....	9
Figure 2	Design Science Research Procedure .....	28
Figure 3	Initial Design of the MBPMCF.....	31
Figure 4	Municipal BPM Core Element Strategic Alignment .....	33
Figure 5	Municipal BPM Core Element Governance .....	37
Figure 6	Municipal BPM Core Element IT & Methods.....	40
Figure 7	Municipal BPM Core Element People.....	43
Figure 8	Municipal BPM Core Element Culture.....	47
Figure 9	Evaluated Framework Design .....	67
Figure 10	Capabilities related to Strategic Alignment .....	70
Figure 11	Capabilities related to Governance .....	71
Figure 12	Capabilities related to IT & Methods.....	72
Figure 13	Capabilities related to People. ....	73
Figure 14	Capabilities related to Culture .....	73
Figure 15	Overview of all BPM Capabilities .....	74

**Tables**

Table 1	Inclusion and Exclusion Criteria.....	11
Table 2	Concept Matrix .....	12
Table 3	Overview of Respondents .....	52

## Abbreviations

ADR	Action Design Research
BPM	Business Process Management
B&E	Business and Economics
CDO	Chief Digital Officer
DKF	Design Knowledge Framework
DSR	Design Science Research
EGovA	E-Government Act
ICT	Information and Communication Technologies
IP	Interview Partner
IS	Information Systems
IT	Information Technology
KAAW	Kommunale ADV-Anwendergemeinschaft West
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
LeiKa	Leistungskatalog
NRW	North-Rhine Westphalia
MBPMCF	Municipal Business Process Management Capability Framework
OAA	Online Access Act
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
PA	Public Administration
RBV	Resource-Based View
SLR	Structured Literature Review
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

## 1 Introduction

Technological progress and various technological developments have been the source of competitive advantage for many companies and a reason for enormous corporate success in recent years (Lee and Falahat 2019). Teece et al. (1997) addressed this phenomenon by introducing the dynamic capabilities approach. Technology developments cause an increasing market dynamism, which organizations constantly need to adapt to (Teece et al. 1997). It has been argued that surviving in such highly dynamic markets requires companies to develop dynamic capabilities which are defined as a “firm’s ability to integrate, build and reconfigure internal and external competencies to address rapidly changing environments” (Teece et al. 1997, p. 516). Dynamic capabilities furthermore explain why certain organizations can maintain their advantage in highly volatile markets that are characterized by rapid and unpredictable changes (Van Looy and Van den Bergh 2018, p. 481). However, not only private sector companies but also public sector organizations need to survive the dynamicity of increasingly technological markets which requires them to develop such new capabilities (cf. Niehaves et al. 2014; Piening 2013; Trivellato et al. 2021; Wirtz et al. 2021). This might seem confusing as the competition and progress in the development of capabilities are strong in the private sector but very weak in the public sector (Wirtz et al. 2021).

To address the technological dynamism that also happens in the public sector, many countries have invested in digitalizing their public administrations. One of these countries is Germany. Through various laws, Germany is currently investing in the digitalization of its public administrations to offer citizens digital public services. The two most important laws are the Online Access Act (OAA) which came into force in 2017, and the e-Government Act (EGovA) from 2013. While the OAA aims at making services available to citizens digitally, the EGovA is mainly concerned with digitalizing internal processes e.g., by introducing a so-called e-file (German Ministry of Interior 2019a; German Ministry of Interior 2019b). The goal of the OAA is to provide 575 public services digitally by the end of 2022 (German Ministry of Interior 2019b). This corresponds to a total of more than 6000 individual processes that need to be implemented on the federal, state, and municipal levels (German Ministry of Interior and Fitko 2022). In line with the maturity model as developed by the German Ministry of Interior, most services to be implemented are still in an early development phase, meaning that they are either classified as being on level zero or one. Level zero means that the service is not available digitally at all and level one means that only information of that service is available digitally (German Ministry of Interior 2019b; IT-Planungsrat et al. 2021).

Because of that, the IT-Planungsrat (2022), which is one of the leading agencies responsible for implementing the OAA, stated that the 2022 objective of the OAA will not be met .

But why is there such slow progress regarding public sector digitalization relative to the goal set? Public sector organizations must deal with complex issues that are deeply embedded in their social and organizational context (Dawes 2008, pp. 591-594). Also, the dynamicity of the digital era is challenging for risk-averse public sector organizations (Zolnik and Sutter 2010). Particularly, municipalities are facing challenges in digitalizing public services because they often do not have the resources that are needed to tackle complex challenges, develop certain technologies, and implement services accordingly (Khan 2018). Nevertheless, in Germany municipalities are the organizations that need to implement many digital processes, e.g., to offer digital public services to the citizens. This poses a great difficulty in the implementation of the OAA and eGovA, which is an issue addressed by this research.

Municipalities need to implement new processes to offer the required digital public services not only to satisfy citizens but also to become more efficient. Before implementing digital solutions, municipalities should be aware of their processes and optimize them. Only when they are aware of their processes, changes in the direction of digitalization will be successful longitudinally (Jeston and Nelis 2006, p. 15). To address this need, some scholars have recommended that the public sector invests in business process management (BPM) (cf. Chourabi et al. 2009; Niehaves et al. 2013; Syed et al. 2018). BPM is classified as an important dynamic capability (Niehaves et al. 2013; Papadopoulos et al. 2018). BPM capabilities of public organizations are seen as beneficial to face the difficulties of digital transformation (Papadopoulos et al. 2018, p. 411). De Bruin and Rosemann (2007) found that BPM maturity is dependent on several capabilities that are classified according to six BPM core elements. Deploying certain dynamic BPM capabilities can furthermore increase the benefits of digitalization and vice versa (Antonucci et al. 2021). To determine whether a public sector organization can execute certain digital transformation initiatives without wasting resources, the assessment of its BPM capabilities is an important prerequisite (Cresswell et al. 2006).

Maturity models have long been considered as being helpful to describe the status quo, prescribe improvement measures, and for comparison with other organizations (De Bruin et al. 2005). More recent studies however show that those models are not sufficient for the required assessment of BPM capabilities. This is because they are, among others,



concept-inherent and context-invariant which means that they do not cover context-related factors (Niehaves et al. 2013, p. 224). Organizations should not develop according to prescriptive maturity models but aim for a “continuous (re-) alignment with their environment” (Niehaves et al. 2014, p. 102). Determining the right level of BPM capabilities requires thus that contingency factors like environmental variables and organizational characteristics are considered which is not the case for most maturity models (Niehaves et al. 2014, p. 102). To find out which BPM capabilities a municipality needs to successfully implement prescribed digitalization measures and execute BPM initiatives accordingly, a tool is needed that considers environmental factors and the specific characteristics of municipalities.

To address this issue and provide municipalities with a tool to evaluate needed and existing BPM capabilities that are important in the context of implementing legislation such as the OAA and EGovA, this research aimed at achieving the following goal: *A context-aware BPM capability framework for municipalities to enable the assessment of BPM capabilities that are needed for digital transformation as required by legislation.* The framework was intended to help process managers in municipalities in assessing their current BPM capabilities and identifying weaknesses where action is still needed so that a BPM initiative can be successfully implemented. This should ensure that regulatory requirements are not implemented solely on criticized maturity models, but that contextual factors are considered when making decisions regarding future actions.

The research goal was addressed by applying the design science research (DSR) methodology process model by Peffers et al. (2007). Based on this methodology, the remainder of this research is structured as follows. The Research Background aims at providing an overview of relevant terms and current developments regarding public sector digitalization, BPM, and dynamic capabilities. After that, the structured literature review is presented which provides an overview of theoretical implications regarding process management, especially in the public sector. Based on regulations for digital transformation and extant literature, the Municipal BPM Capability Framework (MBPMCF) was developed. The respective section within this research includes a definition of capabilities that municipalities need to execute BPM initiatives successfully. The accuracy and relevance of the framework and each capability were then evaluated using expert interviews. Afterward, the framework was applied to a case study, which enabled the evaluation of BPM capabilities in a medium-sized municipality. This research ends with the Conclusion in which the most important findings and limitations are explained.

## 2 Research Background

### 2.1 Municipal Digital Transformation in Germany

Digital transformation in the public sector refers to governments using digital technologies to change organizational structures and processes related to the delivery of public services (Musa and Đurman 2016; Pittaway and Montazemi 2020; Vial 2019). This transformation encompasses changes at all hierarchical levels of public sector organizations. In Germany, this requirement is addressed by regulations such as the OAA and the EGovA. The OAA demands the state, the federal state, and the municipal levels in Germany to implement in total 575 digital public services by the end of 2022 (German Ministry of Interior 2019b). The decisive factor for the respective responsibility is the so-called service catalogue (LeiKa). According to the LeiKa, exactly 460 services fall under the full or partial responsibility of municipalities which corresponds to approximately 6000 single processes that municipalities need to implement (German Ministry of Interior and Fitko 2022). Those processes are differentiated into core, support, and management processes (German Ministry of Interior and Fitko 2022). Core processes are those that generate products or services, support processes are those that are necessary for the core process to function but does not add value, and management processes are those that are responsible to manage an organization's activities (Harmon 2007, p. 86).

There is thus a need for local public sector organizations to adapt to the policy requirements and implement digital public services. In line with the definition of digital transformation, this need to adapt to policy requirements demands that existing processes are adapted accordingly. While the OAA aims at making public services digitally available to citizens and businesses (German Ministry of Interior 2019b), the EGovA is responsible for the digitalization of internal processes. According to § 7 of the EGovA, internal processes are to be carried out digitally and without media discontinuity through the introduction of an e-file (German Ministry of Interior 2019a). With the introduction of the e-file, administrative employees are to dispense with the paper format and keep files exclusively in digital form as far as legal requirements allow (German Ministry of Interior 2019a).

However, the implementation of such regulations is not as simple. Especially municipalities are facing challenges related to their expectations, responsibilities, and structural characteristics. While digital transformation requires major structural changes combined with necessary multi-level coordination, differing public administrative traditions make this collaboration attempts more intricate (Bouckaert and Kuhlmann 2016). The satisfaction of citizens is the major determinant of the success of digitalization

efforts (Capuno and Garcia Schustereder 2015; Patrucco et al. 2021). With the municipalities being in closest contact with the citizens, they might have the most difficulties in the digitalization process and face issues due to the visibility of rearrangements (Bouckaert and Kuhlmann 2016). Municipalities are also highly dependent on many local public sector organizations which is another obstacle in the digitalization process. In a parliamentary democracy such as Germany, organizations on the local level are dependent on upper-level organizations and ministries that decide their direction and scope of operation (Matthews and Shulman 2005, p. 233). Another challenge is related to the recentralization of powers and the reduction of local autonomy (Bouckaert and Kuhlmann 2016). While previous reforms such as New Public Management and New Public Governance asked for decentralization, digital-era governance implies a shift of autonomy towards the central government (Dunleavy et al. 2006). This is not only contradictory to the principle of subsidiarity (Bundesregierung 2013) but also a challenge for local public organizations, as relinquishing autonomy leaves less scope for action.

## **2.2 Business Process Management**

BPM in general can be seen as an interdisciplinary system for managing and transforming organizational operations such as the execution of specific processes (Dumas et al. 2018; Hammer 2014; Ortbach et al. 2012). During the past few decades, the focus on the functional structure or hierarchy of an organization has been shifted towards process orientation and has received much attention in the literature, with many scholars advising on how to successfully manage business processes (De Bruin and Rosemann 2007; Kohlbacher and Gruenwald 2011). Business processes can be defined as “a collection of inter-related events, activities, and decision points that involve several actors and objects, which collectively lead to an outcome that is of value to at least one customer” (Dumas et al. 2018, p. 6). This definition illustrates that business processes are complex constructs, involving several actors and resources. It also justifies the need for methods and techniques to successfully manage these processes, i.e., business process management.

BPM has been acknowledged as an organization’s core competence for managing all processes regardless their type (Beverungen et al. 2021, p. 146). BPM can be defined as “a set of techniques to integrate, build, and reconfigure an organization’s business processes to achieve a fit with the market environment” (Niehaves and Plattfaut 2010, p. 391). BPM is often seen as an iterative and continuous approach, which has been acknowledged by several scholars referring to a life-cycle view of BPM (Bernardo et al. 2017; Dumas et al. 2018; E. R. et al. 2019; Vom Brocke et al. 2021). There are different

assumptions as to exactly which phases the BPM life-cycle comprises. However, most of the developed life-cycles were developed as variants of the plan-do-check-act cycle (cf. Deming 1996; Van Looy and Devos 2019, p. 1168). More recent studies however challenged this “one-size-fits-all” approach and discovered that for successful BPM, a more holistic view of the organization and the consideration of organizational and environmental factors is needed to determine the optimal level of BPM capabilities (cf. Niehaves et al. 2013; Niehaves et al. 2014; Štemberger et al. 2018; Van Looy and Van den Bergh 2018; Vom Brocke and Sinnl 2011; Zelt et al. 2019).

To conceptualize BPM capabilities apart from a life-cycle view, De Bruin and Rosemann (2007, p. 650) defined six core elements of BPM based on previous research and extant maturity models. They intended to provide decision-makers in BPM with a tool that can help to overcome BPM-related challenges (De Bruin and Rosemann 2007, pp. 644-645). The six BPM core elements identified are: 1) strategic alignment, the linkage between organizational priorities and organizational processes which enables effective actions and improved business performance; 2) governance, the transparent accountability with regards to roles and responsibilities and the design of decision-making processes; 3) methods, the tools, and techniques that enable and support BPM activities; 4) information technology, the soft- and hardware as well as the information systems that enable and support BPM activities; 5) people, the human resources, i.e. the people that enhance and apply their process and process management related skills and knowledge and 6) culture, the values and beliefs that shape process-related attitudes and behavior (De Bruin and Rosemann 2007, p. 649). For each core element, specific capabilities were defined (cf. Appendix A).

Another research by Rosemann and Vom Brocke (2014), takes up the definitions by De Bruin and Rosemann (2007) but provides even more precise definitions and implications of the individual core elements of BPM, also concerning increasing advances in digitalization and other developments. Therefore, in the remainder of this research, the work by Rosemann and Vom Brocke (2014) was cited when it was referred to the six core elements of BPM. Particularly regarding developments in terms of digitalization, Kerpedzhiev et al. (2021, pp. 89-90) adjusted the framework and defined new or changed elements (cf. Appendix B). It has been proposed that for successful BPM, all core elements need to be addressed (Rohloff 2009, p. 141), which emphasizes the complexity of a successful BPM initiative.

### 2.3 Dynamic Capabilities

In the past, BPM has often been associated with the dynamic capabilities approach (Bernardo et al. 2017; Niehaves et al. 2014; Plattfaut 2014). The dynamic capability approach is based on the resource-based view (RBV) of an organization (Dierickx and Cool 1989; Peteraf 1993; Piening 2013; Rumelt 1984; Teece et al. 1997). Teece et al. (1997) define resources as the firm-specific assets that are difficult or even impossible to imitate (p. 516). The RBV can be seen as a framework for understanding how competitive advantage within organizations is achieved and how it can be sustained over time (Barney 1991; Peteraf 1993; Teece et al. 1997). Furthermore, the RBV implies that organizational success is determined by the valuable, unique, inimitable, and non-substitutional resources (Barney 1991; Wirtz et al. 2021, p. 214).

It has been found that the theoretical framework of the RBV is lacking explanation of how and why organizations gain competitive advantage in rapidly changing and unpredictable situations (Eisenhardt and Martin 2000, p. 1106; Teece et al. 1997, p. 516). Teece et al. (1997) therefore adapted the RBV to dynamic markets, which are those markets, where the competitive landscape is shifting (Eisenhardt and Martin 2000, pp. 1106-1107). Being successful in dynamic environments implies the need for different processes, which Teece et al. (1997) introduced as dynamic capabilities. They define dynamic capabilities as “the firm’s ability to integrate, build and reconfigure internal and external competencies to address rapidly changing environments” (Teece et al. 1997, p. 516).

Teece (2007) offers a framework to explain the source of competitive advantages of firms. He differentiates between sensing and shaping opportunities and threats, seizing opportunities, and managing threats and reconfiguration also referred to as transformation (Ortbach et al. 2012; Teece 2007). According to Teece (2007, p. 1322), sensing activities comprise an organization’s ability to constantly scan, search and explore opportunities within the organization and outside the organization. In this context, however, there may be restrictions imposed by social rules or the legislator that must be considered (Teece 2007, p. 1323). With seizing, Teece (2007, p. 1326) refers to the need to address the previously sensed opportunities through new products, processes, or services. This activity requires investment skills of management and their ability to make unbiased judgments in an uncertain environment (Teece 2007, p. 1329). Transforming as the last dynamic capability is based on the need to transform or reconfigure assets in the organization after opportunities and potential solutions have been identified (Teece 2007,

p. 1336). This can mean a redesign of business models or a realignment of activities or assets within the organization (Teece 2007, p. 1336). The transformation capability is therefore the capability that implies “real” structural changes.

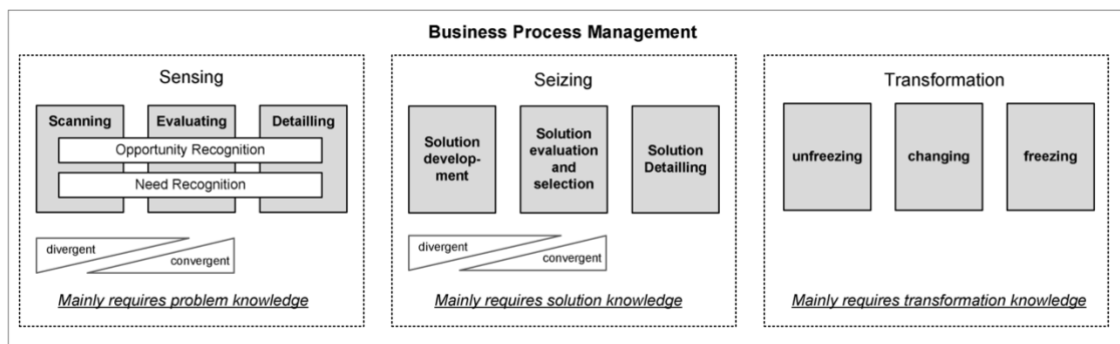
While the dynamic capabilities approach by Teece et al. (1997) focusses particularly on the question of how private sector organizations gain competitive advantages, it seems valid to question the general applicability of this approach to public sector organizations. Kay (1995, p. 174) in that regard states that the idea of competitive advantage is not only important for assessing a private firms’ success but also to understand differing performances of non-profit organizations. The reason why is because firstly, as a strategic approach, the dynamic capabilities approach focusses on internal resources rather than on the competitive market behavior (Llewellyn and Tappin 2003, p. 960). Secondly, the digital-era implies rapid environmental changes and evolving technologies that require new competencies that do not only apply to profit-oriented private sector organizations but also for public organizations that aim to serve the common good and meet citizen’s needs (Dunleavy et al. 2006, pp. 467-469; Huntgeburth 2014, p. 70; Kearney et al. 2009).

#### **2.4 BPM as a Dynamic Capability in the Public Sector**

To analyze BPM capabilities, dynamic capability theory is seen as an adequate lens (Ortbach et al. 2012; Trkman 2010, p. 126). Given that dynamic capabilities are those that integrate, build, and reconfigure organizational operations and external competencies and BPM enables managing and transforming organizational operations, BPM capabilities are considered as being dynamic capabilities (Bernardo et al. 2017; Niehaves et al. 2013; Niehaves et al. 2014; Ortbach et al. 2012).

Building on the micro foundations of dynamic capabilities as defined by Teece (2007), Ortbach et al. (2012) developed a BPM dynamic-capability based framework defining BPM capabilities according to the defined sensing, seizing, and transforming activities (see Figure 1). Different to other researchers, Ortbach et al. (2012) did neither adapt the life-cycle view of BPM nor the core elements as defined by Rosemann and Vom Brocke (2014). They view BPM as a dynamic capability. Sensing in this regard comprises problem-knowledge and consists of the sub-capabilities of scanning internal and external opportunities, evaluating opportunities or the need for process change, and detailing as the capability to precisely define the need or opportunity (Ortbach et al. 2012, p. 4289). The capabilities can be carried out both, sequentially and iteratively. Seizing is the second capability and refers to solution-knowledge. Seizing as well contains multiple sub-capabilities. For one, this comprises solution development which refers to generating

different potential solutions and identifying potential paths for the organization (Ortbach et al. 2012, p. 4289). The second sub-capability is solution evaluation which means that an organization needs established procedures to select the most adequate solution regarding a specific problem (Ortbach et al. 2012, pp. 4289-4290). Solution detailing again refers to the definition of the solution (Ortbach et al. 2012, p. 4290). Lastly, transformation as the third capability refers to the transformation-knowledge. Transformation comprises unfreezing, changing, and freezing sub-capabilities (Ortbach et al. 2012, p. 4290). This means that 1) extant structures need to be broken up and acceptance must be fostered; 2) changes need to be implemented; and 3) those changes need to be internalized in the organization e.g., by continuously fostering motivation (Ortbach et al. 2012, p. 4290).



(Ortbach et al. 2012, p. 4290)

**Figure 1** BPM Capability Framework by Ortbach et al. (2012)

To give organizations more guidance as to what capabilities they need and can develop, Niehaves et al. (2013, p. 222) suggest deploying models according to the divergence theory. In contrast to convergence theory, divergence theory does not focus on static BPM maturity literature but emphasizes dynamic capability theory, acknowledging the change of internal and external conditions (Niehaves et al. 2013, p. 222). For municipalities, this entails a development according to capabilities that meet their organization-related needs and requirements rather than orienting towards capabilities that are defined in generic BPM maturity models. The research at hand fosters this approach of dynamic capabilities and aims at developing a BPM capability framework that is based on the special requirements and influential factors related to the digital transformation of municipalities in Germany.

To support the implications of the theoretical background as described in this section with further literature and to further expand concepts and theories, a structured literature review was conducted, the method and results of which are presented in the following.

## **3 Literature Review**

### **3.1 Method**

A literature review was conducted to justify the implications in the theoretical background and to derive the design decision. It followed the structured literature review (SLR) approach proposed by Watson and Webster (2002). This concept-centric method aims at enhancing the replicability of the search process and at providing a structured summary of what is known about a particular research field in the literature (Watson and Webster 2002). Since its appearance in *MIS Quarterly* in 2002 the SLR approach has proven to be useful for conducting literature reviews in the field of information systems (IS) research (Rowe 2014; Schryen 2015). The field of IS research is an interdisciplinary (Gregor 2006; Watson and Webster 2002). The topic of this research however spans not only IS research but also e-government (EGov), public administration (PA), and business and economics (B&E). Watson and Webster (2002) suggest focusing on leading journals because the most important contributions are likely to be found there (p. xvi). Following this assumption and to open the scientific discussion to a broad audience, this literature review included research that was published in international journals as well as conference proceedings.

Different parameters were decisive for the selection of the journals for the corresponding disciplines. For EGov research the selection of journals was based on the research of Scholl and Dwivedi (2014), who highlighted the most important conferences and journals in the field of EGov. The Senior Scholar's Basket of Journals, which is maintained by the Association of Information Systems (AIS 2021), was a decisive factor in the selection of three journals in the domain of IS research. To also find relevant research in the field of B&E, three more journals were added to the list because e.g., Vom Brocke and Sinnl (2011, pp. 360-361) considered them as being particularly related to the domain of BPM, which is most important for the topic of this research. The depiction of PA journals was based on the VHB-Jourqual (VHB 2015). The final list of selected journals can be found in Appendix C. Because before 2000 researchers focused primarily on the concept of business process reengineering rather than BPM (cf. Hammer 2014), all sources were searched for publications between 2000 and 2022. Keywords were determined that cover three units of analysis: BPM capabilities, BPM in the public sector, and digital transformation in municipalities. Related terms were included in the keyword search.



As part of the initial search process, the title, abstract, and/or theoretical approach of those articles and conference proceedings that seemed to be relevant to the depicted topics were analyzed. An overview of the results of the initial search processes was given in Appendix D. Watson and Webster (2002) suggest conducting a backward and forward search for those articles that were identified in the initial search process. Therefore, for articles with a relevant title, abstract, or theoretical approach, a backward and forward search was performed. The backward search included reviewing the citations for the articles of the initial search (Watson and Webster 2002, p. xvi). The forward search implied the identification of articles citing the articles that were identified during the initial and backward search (Watson and Webster 2002, p. xvi). This was done by using the Web of Science. During the initial search process as well as during the backward and forward search, only those articles were added to the final set of relevant articles that met the identified inclusion criteria (IC) and exclusion criteria (EC). Those criteria are presented in Table 1.

Nr.	Inclusion Criterion (IC)	Exclusion Criterion (EC)
1	Success and failure factors of BPM	Measures for improving BPM capabilities
2	Specific BPM capabilities	Capabilities outside the influence of the organization (e.g., requirements for modeling languages)
3	General context-related challenges and opportunities	Challenges and opportunities specific to context other than the public sector
4	Challenges related to the context of municipalities and digitalization	BPM life-cycle view

**Table 1** Inclusion and Exclusion Criteria

The first inclusion criterion (IC1) refers to the success and failure factors of BPM. Those factors were included in the literature search because knowing what influences the success of BPM helped to determine which BPM capabilities are needed. Also, literature was included that concerned only specific BPM capabilities (IC2). This helped to get a more thorough understanding of the implications and relevance of certain capabilities. Furthermore, challenges and opportunities regarding general contextual factors as well as specific public sector and municipal contextual factors were considered relevant (IC3 and IC4) because those factors were considered to have a major impact on what capabilities municipalities need for their BPM initiatives. Because the goal of this research was to provide a framework that enables the assessment of necessary and available BPM capabilities, rather than an instruction on how to deploy those capabilities, articles were excluded that mainly dealt with measures to improve BPM capabilities (EC1).

Additionally, even though theoretically important, capabilities were excluded that lie outside of the influence of BPM-initiating organizations, e.g., capabilities and requirements for modeling languages (EC2). Regarding challenges, papers that specifically pointed out challenges not related to the public sector were excluded (EC3). Finally, the life-cycle view on BPM was excluded (EC4). This decision was made because the life-cycle view of BPM as a “one-size-fits-all” approach does not serve to achieve the goal of a context-aware BPM framework (cf. Niehaves et al. 2013).

Webster and Watson's (2002) approach is a concept-oriented approach. For this reason, their recommendation to create a concept matrix was followed. This matrix was created to structure the different concepts related to the selected topics of interest. In creating the matrix, an inductive approach was followed, which means that the derivation of concepts was done by analyzing the selected sources. The matrix is presented in Table 2. It groups the selected research papers by concept(s) addressed.

Author	Concept	Strategic Alignment	Governance	Methods	IT	People	Culture	Contingency
Abdolvand, N. (2008)			x	x	x			x
Bai, C. & Sarkis, J. (2013)		x		x	x		x	
Bandara, W. et al. (2007)			x		x			
Beverungen, D. et al. (2021)			x	x	x			
Buh, B. et al. (2015)			x			x	x	
Castro, B. K. D. et al. (2019)		x	x	x	x	x	x	x
De Boer, et al. (2015)			x					
Doebeli, G. et al. (2011)			x					
E.R., Mahendrawathi (2018)			x	x	x			x
Hernaus, T. et al. (2016)			x					
Hribar B. & Mendling J. (2014)							x	
Hung, Y.-Y. R. (2006)		x	x		x	x	(x)	
Jurisch, M.C. et al. (2012)				x	x	x	x	
Kerpedzhiev, D. et al. (2021)		x	x	x	x	x	x	
Kregel, I. et al. (2021)							x	x
Kwee, K. C. (2013)				x				
Letch, N. & Teo, J. (2015)								x
Lönn, C.-M.I & Uppström, E. (2013)		x	x	x	x	x	x	
Luna-Reyes, L. et al. (2020)			x		x			
Neder, R. et al. (2018)		x	x		x	x	x	
Niehaves, B. & Plattfaut, R. (2010)							x	x
Niehaves, B. et al. (2013)		x	x	x	x	x	x	x
Niehaves, B. et al. (2014)								x
Ongena, G. & Ravesteyn P. (2019)			x		x	x		x
Pedersen, K. (2018)							x	
Rohloff, M. (2009)			x			x		
Stemberger, M. I. (2018)							x	
Syed, R. et al. (2018)		x	x	x		x	x	
Trkman, P. (2010)			x					x
Ubaid, A. M. & Dweiri, F. T. (2020)		x	x	x	x	x	x	x
Van Looy, A. (2020)						x	x	
Van Looy, A. & Devos, J. (2019)							x	
Van Looy, A. & Van den Bergh, J. (2018)								x
Vom Brocke, J. & Sinnl, (2011)							x	(x)
Vom Brocke, J. et al. (2014)		x	x	x		x	x	x
Vom Brocke, J. et al. (2016)							x	x
Vom Brocke, J. et al. (2021)				x				x
Wong, W.P. et al. (2014)			x		x		x	
Zelt, S. et al. (2018)								x
Zwicker, J. et al. (2010)		x	x	x	x	x	x	

**Table 2** Concept Matrix

## 3.2 Results

The initial search revealed 69 articles that, after reading the title, keywords, and abstract, appeared relevant to the research. After reading all articles more thoroughly, only 21 articles were in line with the defined inclusion criteria. The backward search revealed 27 additional articles of which only eleven were considered relevant after reading the complete article. Eight articles were identified in the forward search, using the web of science. Thus, a total of 40 articles were included in the literature search. A comprehensive list of the articles included was added to Appendix E.

Many of the analyzed articles were based on the core elements as defined by Rosemann and Vom Brocke (2014). Some scholars took a more holistic view, considered all identified elements, and adapted the areas to quantitative research or made assumptions on how to assess and measure an organization's maturity related to those elements (cf. Kerpedzhiev et al. 2021; Niehaves et al. 2013; Zwicker et al. 2010). Others focused on specific elements or specific BPM-related capabilities and pointed out their relevance and eventual interrelations (cf. De Boer et al. 2015; Doebeli et al. 2011; Hernaus et al. 2016; Ongena and Ravesteyn 2020). Because most scholars have implicitly or explicitly embraced the concept of BPM core elements this concept was considered particularly relevant in terms of the assessment and evaluation of BPM capabilities. Therefore, the results from the literature review were mapped to those elements, which equals a deductive approach to concept depiction. Additionally, contingency theory was added to the list of concepts because the aim of this research was the development of a context-aware artifact. In the following, the findings regarding each concept are presented.

### 3.2.1 Strategic Alignment

The concept of strategic alignment in BPM refers to the relation between an organization's strategy and its business processes, performance measures, and actions (Ubaid and Dweiri 2020, p. 1049; Zwicker et al. 2010, p. 379). For BPM to be successful, BPM must align with the strategic planning, mission, and goal of an organization (Bai and Sarkis 2013, p. 283; Castro et al. 2020, p. 246; Vom Brocke et al. 2014, p. 537). Wong et al. (2014, p. 604) furthermore emphasized the need for a strategic alignment between BPM-related IT and strategic orientations. If there is no such alignment, the goal of BPM is not reached and the initiative is considered a failure (Castro et al. 2020, p. 246). Bai and Sarkis (2013, pp. 287-288) therefore classified strategic alignment as one of the most important success factors of BPM. (Hung 2006, p. 26) states that strategic alignment focuses on reaching the long-term goals of an organization. With regard to increased

digitalization and rapid changes and developments in information technologies the strategic orientation however must be continuously adapted (Beverungen et al. 2021, p. 151). This can be seen as rather challenging with regards to reaching long-term goals because they might become redundant due to new developments.

An alignment process usually starts with the development of strategies for core processes such as Supply Chain Management to then derive functional strategies so all organizational units can understand their contribution to the objectives of the core process (Hung 2006, p. 26). Thus, the core capability strategic alignment implies that all BPM-related initiatives and activities are aligned with the strategy of an organization. To foster an alignment between an organization's strategy and BPM, Bandara et al. (2007, p. 1247) suggested using portfolios or strategy maps to get an overview of the processes within the organization and how they relate to the strategy. Furthermore, an improvement strategy plan can help to create sufficient knowledge about the current situation and the expectations for BPM (Abdolvand et al. 2008, p. 504).

Strategic alignment is not only important in the private but also the public sector (cf. Syed et al. 2018; Zwicker et al. 2010). However, strategic alignment in the public sector encompasses diverging preconditions. In contrast to private sector companies, a public sector organization investing in strategic alignment initiatives usually intends to align government processes to the administration specific objectives which in turn are influenced by political aims, laws, and welfare (Zwicker et al. 2010, p. 379). Syed et al. (2018, p. 14) therefore suggest an alignment between the strategic vision, mission, goals, and operational plans of public sector organizations and political and social aims. For municipalities, strategic alignment can however be particularly challenging because they are often organized by functions rather than processes which often implies an initial misfit between process management-related initiatives and the organizational strategy (Lönn and Uppström 2013, p. 217).

In sum, strategic alignment as an important core element needs to be actively addressed by organizations that deploy BPM initiatives. For successful strategic alignment, public sector organizations need to be able to assess political aims and legislation to identify and define their vision, mission, and goals. Based on those requirements, appropriate measures, tools, and techniques need to be derived.

### **3.2.2 Governance**

There are different directions on how to exactly define the concept of governance. The definition by Rosemann and Vom Brocke (2014, p. 114) as it was given in the introduction implies that BPM governance relates to transparent accountability regarding

roles and responsibilities and the design of decision-making processes. Another definition given by Zwicker et al. (2010, p. 380) refers to governance as “a systematic leadership and control of BPM through established and relevant decision guidance and processes”. Hernaus et al. (2016, p. 175) refer to BPM governance as the use of rules for managing BPM initiatives. Governance thus includes the establishment and specification of standards in decision-making, responsibilities, and roles.

Doebeli et al. (2011, p. 195) developed a BPM governance model and pointed out several enablers for successful BPM governance: a corporate ownership function, assigning the role of practice leadership, adopting principles and standards, identifying relationships and dependencies, as well as assigning BPM roles. Additionally, De Boer et al. (2015, p. 918) addressed the topic of BPM governance and developed a maturity framework that defines different BPM governance maturity levels for attributes that were defined as organizational management, performance assessment, assignment of process-based responsibilities, and dissemination of the process management culture. It was also found that BPM should not follow an ad-hoc or one-time approach (E. R. et al. 2019, p. 828; Vom Brocke et al. 2014, p. 533), Rather BPM as a whole should be incorporated into the organizational structure, e.g., via policies, the definition of standards and objectives or the assignment of BPM roles and respective responsibilities (Buh et al. 2015; Castro et al. 2020; Hernaus et al. 2016; Ubaid and Dweiri 2020, p. 1051). It was furthermore suggested to staff BPM positions, so BPM initiatives do not only cover the development of currently needed capabilities but also dynamic capabilities that enable an effective response to changing conditions (Vom Brocke et al. 2014, p. 534)

The literature yielded that the concept of governance encompasses several actions and measures. First, the definition and assignment of roles and responsibilities are important. Roles and responsibilities need to be defined in job descriptions of those who are or will be operationally responsible for a certain business process (Van Looy 2020, p. 291). In terms of the assignment of responsibilities, it was found that centralized BPM responsibility and decentralized process ownership roles should be aimed at (Hernaus et al. 2016, p. 187; Vom Brocke et al. 2014, p. 536). The role of process owners in that regard describes the need for having an accountable person for each process that is responsible e.g., for process performance measurement and continuous process improvement (Ubaid and Dweiri 2020, p. 1049). BPM furthermore requires an expert that is responsible for its implementation (Buh et al. 2015, p. 245). The ideal BPM adoption includes a BPM Centre of Excellence which is run by a Chief Process Officer (Buh et al. 2015, p. 245). It is important that all responsibilities and roles from the high level to the operational level are defined (Bandara et al. 2007, p. 1245; Ubaid and Dweiri 2020, p. 1050). However, in terms of the increasing use and ability of IT, it can be expected that

gaps between responsibilities are going to disappear and that interdisciplinary teams are favorable (Beverungen et al. 2021, p. 151; Syed et al. 2018, p. 11).

Another relevant factor regarding all governance-related decisions is communication among all involved stakeholders (Abdolvand et al. 2008, p. 506; Buh et al. 2015, p. 245; Jurisch et al. 2012, p. 2605; Rohloff 2009, pp. 132-133). The success of projects is highly dependent on the willingness of people within the organization which is fostered by a respective communication (Buh et al. 2015, p. 245). Poorly defined and communicated roles and responsibilities can furthermore lead to BPM inefficiencies, which was e.g., observed to be the case in Swedish municipalities (Lönn and Uppström 2013, p. 218).

For the public sector, Syed et al. (2018, p. 11) point to the importance of “organizational strategies, channels, and methods to enable on-time, clear, and accurate exchange of information”. The governance aspect of BPM can however be rather challenging in the public sector, partly reasoned by its hierarchical structure (Zwicker et al. 2010, p. 380). For successful BPM adoption in organizations with a hierarchical structure Štemberger et al. (2018, p. 439) propose the roll-out of a BPM initiative in the entire organization, to run it continuously, to follow a top-down approach, and to define a strategic role and formal responsibilities. This is also supported by Ubaid and Dweiri (2020, p. 1055) who state that “BPM should be implemented throughout the value chain and [that] it should focus on all organization business aspects”. The fact that responsibility allocation usually follows clear guidelines and regulations is another challenge in public sector organizations (Zwicker et al. 2010, p. 380). Another implication for managers in public sector organizations, i.e., those responsible for BPM initiatives, is that they need to be able to measure BPM capability and ensure that legal requirements are met (Zwicker et al. 2010, p. 380).

Summing up, governance as a BPM core element has been acknowledged as being relevant for the success of BPM. Defining standards for BPM and assigning roles and responsibilities have been viewed as important. Moreover, appropriate communication with and between the stakeholders with regards to governance-related decisions should be followed as well. Public sector organizations however face different challenges because they are influenced by legislation, politics, and their hierarchical structure. This reduces their flexibility regarding the allocation of roles and responsibilities.

### **3.2.3 Methods**

Successful BPM requires that effective tools and techniques are used (Ubaid and Dweiri 2020, p. 1058). A structured and systematic methodology is furthermore seen as a critical factor in successfully carry out BPM implementation (Castro et al. 2020, p. 246). Methods

should however not be depicted according to requirements of certain functional units only but to fit the whole organizational environment (Vom Brocke et al. 2014, p. 533). To select adequate BPM methods that fit the context an organization operates in, Vom Brocke et al. (2021) developed a method called the Context-Aware BPM Method Assessment and Selection Method. Managers are needed to assess and select methods by classifying potential methods according to the BPM life-cycle stages, the goal characteristics, and contextual characteristics (Vom Brocke et al. 2021, p. 540). The importance of the life-cycle view with regards to Methods (and IT) was also adapted by Kerpedzhiev et al. (2021, p. 90) who defined respective elements according to the different life-cycle phases. Selection requires those responsible to define the life-cycle, goal, and context dimensions and then select the BPM methods that fit the organizational context (Vom Brocke et al. 2021, p. 542).

An important method that has been acknowledged by several authors is a continuous process performance measurement (Bai and Sarkis 2013, p. 283; Castro et al. 2020, p. 247; Ubaid and Dweiri 2020, p. 1049). Trkman (2010, p. 128) points out that this method is crucial for sustainable process improvement. For business processes to be executed successfully, understanding measurement criteria and measurement techniques is an important prerequisite (Keong Choong 2013, p. 549). Through measuring processes, operating staff is continuously informed about their processes and can adapt their behavior according to the measured outcome (Ongena and Ravesteyn 2020, p. 142). Rohloff (2009, p. 132) in that regard points out that defining key performance indicators and metrics to measure and assess process performance is important for successful BPM. It needs to be mentioned that an increasing digitalization and the use of smart devices increase the availability of data (Beverungen et al. 2021, p. 152). This sets out higher demands for the management and implies the need to apply data analysis tools (Beverungen et al. 2021, p. 152). Scattered data needs to be re-integrated into business processes to perform meaningful analyses (Beverungen et al. 2021, p. 151).

Another not less important method with regards to BPM is process modeling (cf. Buh et al. 2015; Ongena and Ravesteyn 2020). In this regard, it is not only important that processes are modeled, but also that the right software is used (Ongena and Ravesteyn 2020, p. 143). To generate a joint understanding of processes, a sustainable and common modeling language should be used (Ubaid and Dweiri 2020, p. 1052; Vom Brocke et al. 2014, p. 536). Digitalization and the implied use of smart devices furthermore imply that process models need to be integrated more tightly with workflow models and process data (Beverungen et al. 2021, p. 152). For process models to be created more efficiently, Beverungen et al. (2021, p. 152) suggest building on handbooks or reference model collections as best-practice knowledge. A pitfall that often occurs is however that

organizations over-specify their processes in the modeling process which can lead to losing track of the actual purpose of modeling (Bandara et al. 2007, p. 1247).

Also, project management has been acknowledged as being another important technique to deploy successful BPM (Jurisch et al. 2012, p. 2605; Syed et al. 2018, p. 13; Ubaid and Dweiri 2020, p. 1058). It is suggested to implement “a robust project management methodology and development of leadership, interpersonal planning, financial, communication, negotiation and change management skills for staff involved in BPM projects” (Syed et al. 2018, p. 13). During the literature research, other BPM-related methods were discovered, most of which could be assigned to the individual existing process life-cycle phases (cf. e.g., Kerpedzhiev et al. 2021, p. 90). However, the mentioned methods of process measurement, process modeling, and project management are the most frequently mentioned methods, which is why they were explained in more detail.

### **3.2.4 Information Technology**

Information Technology (IT) was seen as a key determinant for the outcome of business processes (Bai and Sarkis 2013, p. 283; Ongena and Ravesteyn 2020, p. 143; Vom Brocke et al. 2014, pp. 538-539). The use, role, and adoption of IT in this regard are important factors to consider (Jurisch et al. 2012, p. 2605). Hung (2006, p. 26) states that IT, including both, soft- and hardware, is a primary driver for process-related change. Furthermore, an adequate IT infrastructure supports the improvement of organizational performance (Wong et al. 2014, p. 605). The implementation of BPM supportive IT systems and business applications can help to improve management coordination, organizational responsiveness, customer satisfaction, and competitiveness (Buh et al. 2015, p. 245). With the increasing use of IT and digital devices, BPM initiatives are urged to consider issues related to safety and reliability (Beverungen et al. 2021, p. 151). Especially in the public sector, security and conformance issues need special attention due to emerging regulations regarding the handling of e.g., citizen data (Luna-Reyes et al. 2020, p. 164).

When implementing IT in terms of BPM it should be ensured that it does not only serve certain functional units but rather the whole enterprise (Vom Brocke et al. 2014, pp. 538-539). Furthermore, it is not only important to determine an appropriate level of technology, but also that IT is aligned with the organization’s strategy and resources (Ubaid and Dweiri 2020, p. 1049). Additionally, it was found to be important that IT is aligned with the expertise of process professionals (Bandara et al. 2007, p. 1247; Castro et al. 2020, p. 247; Hung 2006, pp. 26-27; Wong et al. 2014, p. 605).



While the concepts of methods and IT have previously been viewed as two separate concepts, more recent studies do not make such a clear distinction. Even though Zwicker et al. (2010) still distinguish between both concepts, he acknowledges that methods for digital transformation imply a consideration of IT infrastructures. In their framework for BPM maturity assessment, Kerpedzhiev et al. (2021, p. 91) view methods and IT as one concept.

For the public sector, special methods and tools are needed e.g., for process modeling, which is due to the high complexity and organizational structures in public administrations (Zwicker et al. 2010, p. 380). In terms of public sector digital transformation, it was found that processes usually cannot simply be implemented electronically. Rather, many processes are still manual which implies that the digitalization of processes needs to be reduced to the electronic support of manual processes, e.g., using a document management system (Zwicker et al. 2010, p. 381). In Germany, this was addressed by regulations such as the EGovA which is forcing public sector organizations toward the implementation of an e-file. This regulation once more emphasizes the need for the implementation of supportive BPM systems such as a document management system (Zwicker et al. 2010, p. 381).

A challenge for the public sector in that regard is that infrastructures are often fragmented which results from those infrastructures not being motivated by information technologies but by decentralized organizational structures and historical developments (Zwicker et al. 2010, p. 381). When analyzing BPM in Swedish municipalities Lönn and Uppström (2013, p. 219) confirmed this assumption and found that problems exist especially regarding fragmented systems, system integration, or legacy. It was furthermore found that public sector organizations often must implement technologies based on legislative prescriptions. Due to procurement principles law cannot prescribe exactly what methods to implement or what IT to procure. Nevertheless, there are specifications about which requirements must be met by implemented IT, which relate e.g., to data security (Zwicker et al. 2010, p. 380). Such implications can be challenging for municipalities to evaluate. However, it was also found that IT can act as an enabler for change (Lönn and Uppström 2013, p. 221).

### **3.2.5 People**

People as a core element refers to the knowledge and competence of the people involved in a BPM initiative (Kerpedzhiev et al. 2021, p. 93; Lönn and Uppström 2013, pp. 219-220; Zwicker et al. 2010, pp. 381-382). Vom Brocke et al. (2014, pp. 536, 538) emphasize the importance of people's involvement, enablement, and training for successful BPM. Involvement means that all people affected by BPM initiatives should be involved

because their responsiveness and commitment are critical success factors for BPM (Hung 2006, p. 28; Syed et al. 2018, p. 12; Ubaid and Dweiri 2020, p. 1052; Vom Brocke et al. 2014, p. 538). Employees' enablement through training should be addressed continuously because it fosters the development of dynamic BPM capabilities which are important to react to changing contextual requirements (Ubaid and Dweiri 2020, p. 1051). Another important factor to ensure BPM's success is employee empowerment. Empowerment of people leads to higher motivation, which in turn leads to improved performance, especially when combined with necessary knowledge, skills, and technology (Buh et al. 2015, p. 252; Hung 2006, p. 28).

Adequate qualification and training of people involved in process management initiatives are of great importance regarding successful BPM (Rohloff 2009, p. 132; Van Looy 2020, p. 291). All people involved in BPM should understand and believe in the value of BPM initiatives, which can be achieved by training and educating employees accordingly (Buh et al. 2015, p. 244; Jurisch et al. 2012, p. 2605; Ubaid and Dweiri 2020, p. 1056). The assumption that human capital and respective knowledge and education are important factors in terms of successful BPM was also empirically supported (Castro et al. 2020; Ongena and Ravesteyn 2020). It was suggested that employees responsible for a specific process are not only trained and equipped with necessary competencies but also actively share their knowledge and experience within the organization (Abdolvand et al. 2008, p. 506; Bai and Sarkis 2013, pp. 283-284; Ongena and Ravesteyn 2020, p. 143). The enablement of collaborative working environments and cross-organizational information exchange is furthermore seen as a factor in successful BPM (Abdolvand et al. 2008, p. 506).

For the public sector, the concept of people and their process knowledge is even more challenging. Process knowledge often relies on a few employees which is caused by the high degree of division of labor (Zwicker et al. 2010, p. 380). Because only few employees have such deep knowledge of certain processes, their involvement in developing knowledge of the as-is status of a process is very important (Zwicker et al. 2010, p. 381). Because employees also often lack competencies that are required for a successful reorganization of a process, special coaching is necessary (Zwicker et al. 2010, p. 381). The development of technical competencies of public sector employees needs to be addressed particularly (Syed et al. 2018, p. 25). Lönn and Uppström (2013, pp. 219-220) figured that especially regarding BPM initiatives on municipal level people are often lacking necessary education for process change and are stuck with their ad-hoc routines. The implications shown here indicate that the knowledge of employees plays a major role in the success of BPM initiatives and that management must pay special attention to it to carry out BPM successfully.

### 3.2.6 Culture

Culture in BPM was also a very dominant topic in the literature (cf. Bai and Sarkis 2013; Hribar and Mendling 2014; Kregel et al. 2021; Niehaves and Plattfaut 2010; Štemberger et al. 2018; Van Looy and Devos 2019; Vom Brocke and Sinnl 2011). Because continuity is an important success factor of BPM, it was suggested to create and support an organizational culture that is supportive of BPM so that it is not a one-off change project (Vom Brocke et al. 2014, p. 533). A process-oriented culture is thus a critical success factor for BPM adaptation (Van Looy and Devos 2019, p. 1177). BPM culture can thus be referred to as a culture that is supportive of BPM objectives and is thus a specific form of organizational culture (Vom Brocke and Sinnl 2011, pp. 359, 367).

Štemberger et al. (2018) found that the success of BPM initiatives is highly dependent on the dominant type of organizational culture. Their empirical research confirmed the findings of Hribar and Mendling (2014) stating that BPM adoption is least favorable in organizations with a hierarchical culture type and most favorable in organizations with clan culture (Štemberger et al. 2018, p. 439). It was furthermore found that it is not the sector but the cultural type that mainly impacts BPM culture (Zwicker et al. 2010, p. 382). The predominant type of culture in public sector organizations is hierarchical (Zwicker et al. 2010, p. 382). This implies lower maturity of organizational culture which in turn implies a higher demand for methods to improve such organizational culture (Hribar and Mendling 2014, p. 13; Zwicker et al. 2010, p. 382). BPM culture is positively impacted by strategic alignment and people involvement (Hung 2006, p. 28).

In addition to the type of organizational culture, other aspects of culture have been found important for BPM. Zwicker et al. (2010, p. 382) refer to BPM culture as the people's responsiveness to process changes, process values, beliefs, and the strength of leadership. Van Looy (2020, p. 291) summarized three important aspects under BPM culture. These aspects are (1) values, attitudes, and behaviors of members of the organization, (2) appraisals and rewards, as well as (3) top management commitment (Van Looy 2020, p. 291).

In line with the first aspect, Syed et al. (2018, p. 13) refer to culture as the "organizational core value system, shared beliefs and norms that differentiate an organization in an industry". For BPM to be successful, there needs to be a common understanding of why and how a system benefits process orientation (Wong et al. 2014, p. 606). Silo thinking could be a challenge for successful BPM adoption (Pedersen 2018, p. 88). Through appraisals and rewards, a BPM positive culture can be fostered (Van Looy 2020, p. 291), however, in the public sector, this was not found to be an important motivator because

managers in public administrations tend to be less materialistic than those in private sector organizations (cf. Boyne 2002, cited in Kregel et al. 2021, p. 205).

Regarding the third aspect as defined by Van Looy (2020), executive commitment and top management support have been found very important for BPM initiatives to be successful (Castro et al. 2020, p. 246; Hernaus et al. 2016; Hung 2006, pp. 27-28; Syed et al. 2018, p. 9; Vom Brocke et al. 2014). Strategic and organizational commitment to BPM and senior management support the success of BPM initiatives (Abdolvand et al. 2008, pp. 501-502; Bai and Sarkis 2013, p. 283; Buh et al. 2015, p. 253; Castro et al. 2020, p. 246; Hernaus et al. 2016; Jurisch et al. 2012, p. 2605; Ubaid and Dweiri 2020). The presence of such commitment and support regarding BPM initiatives ensures that the whole organization participates in a BPM initiative (Ubaid and Dweiri 2020, p. 1051).

For the public sector especially, it was found that governance, IT, and process performance can positively affect an organizational culture that is supportive of BPM (Neder et al. 2018, p. 39). Employees' resistance to change was found to be a critical factor that could lead to BPM implementation failure (Abdolvand et al. 2008, p. 502; Castro et al. 2020, p. 247). This is especially challenging in municipalities because employees' responsiveness and resistance to change are considerably higher (Lönn and Uppström 2013, p. 220). Such resistance to change can be caused for example by skeptics caused by past failures or fear of a shift of power caused by IT (Pedersen 2018, p. 88). BPM in the public sector, Kregel et al. (2021) furthermore observed that several external factors determine the degree of BPM culture. This is true e.g., for employees' experience and their degree of responsibility. The more responsibility an employee has, the more positive he or she observe BPM culture in his or her organization (Kregel et al. 2021, p. 209). Also, the more experience an employee has in the public sector, the more negative his attitude toward the organizations excellence in BPM (Kregel et al. 2021, p. 208). The findings here show that BPM culture in the public sector is highly dependent, especially on the cultural type which is predominantly hierarchical in municipalities as well as on the employees' attitudes towards BPM. Those factors must be considered when investing in BPM initiatives because they can determine the success of such initiatives.

In summary, culture in the context of BPM thus refers to the attitudes and behaviors of members of an organization, reward systems, and appraisals, as well as top management support, all of which are positive toward process orientation and BPM.

### **3.2.7 Contingency**

BPM can only be successful if all the above presented core elements are addressed (Rohloff 2009, p. 141). However, the implications per concept are not sufficient to

determine whether an organization needs to deploy certain capabilities and to what extent. To that end, contingency theory became an important subject in BPM capability research. It refers to the assumption, that there exists no unique way of managing business processes (Vom Brocke et al. 2014, p. 532). While BPM capability assessment and measurement have been recognized as an important aspect of successful implementation of BPM initiatives, scholars criticized that existing models and tools lack consideration of organizational characteristics and environmental factors (Niehaves and Plattfaut 2010; Niehaves et al. 2014; Trkman 2010; Vom Brocke et al. 2016; Zelt et al. 2019).

Contextual and strategic contingency factors need to be considered when it comes to the deployment of process management within an organization (Vom Brocke et al. 2014, p. 542). BPM initiatives should suit the existing circumstances (Vom Brocke et al. 2014, p. 533). Even though the concept of culture is part of many contingency-related research in BPM (cf. section 3.2.5), this is only one angle of context-aware BPM. Context-aware BPM refers to the consideration of organizational and environmental factors (Niehaves et al. 2014, p. 91). Ubaid and Dweiri (2020, p. 1058) furthermore emphasize the need to consider organizational factors such as the size, strategy, business scope, BPM objectives, resources, and process types when implementing BPM.

Because the specific context of an organization investing in BPM should be considered when deciding on BPM-related practices, Vom Brocke et al. (2016) developed a framework that makes the assessment of the organization more feasible. This framework covers four dimensions: goal dimension, process dimension, organizational dimension, and environmental dimension, each covering several contextual factors (Vom Brocke et al. 2016, pp. 488-490). The goal dimension refers to the focus of an organization which can be explorative or exploitative (Vom Brocke et al. 2016, p. 488). Within this work, no further attention has been paid to the goal dimension, as the focus of this work is on the implementation of processes that public administrations must implement according to legal requirements. This corresponds to an exploitative goal dimension rather than an explorative goal dimension.

The process dimension covers factors such as value contribution, repetitiveness, knowledge-intensity, creativity, interdependence, and variability (Vom Brocke et al. 2016, p. 489). Even though the process characteristics of processes that are to be implemented cannot directly be named as contextual factors, this dimension was added because it was assumed that they play an important role in determining the BPM context (Vom Brocke et al. 2016, p. 489). The degree of value contribution which is determined by the process type (core, management, or support processes) have for example different implications regarding customer satisfaction (Vom Brocke et al. 2016, p. 490). Regarding

the process dimension, Zelt et al. (2019, p. 1295) also pointed to the relevance of process characteristics and stated that because processes differ in their degree of uncertainty and equivocality a “one-size-fits-all” approach is not the right measure to determine a desired state of BPM. Additionally, Castro et al. (2020, p. 247) found that if processes are characterized by a high degree of bureaucracy, radical process changes are more difficult to implement because then resistance to change is more likely to appear.

The organizational dimension refers to contextual factors such as scope, industry, size, culture, and resources (Vom Brocke et al. 2016, p. 489). With regards to scope, it was differentiated between processes that are intra-organizational and inter-organizational. In terms of the factor industry, Ongena and Ravesteyn (2020, p. 146) stated that no major differences between private and public sector organizations exist regarding the linkage of BPM maturity and process performance. It was however found that public organizations as service organizations generally are not as advanced as private sector organizations regarding BPM adoption (Van Looy and Van den Bergh 2018, p. 489), which is why they need to invest more heavily in BPM related actions (Ongena and Ravesteyn 2020, p. 142).

Even though Vom Brocke et al. (2016) differentiated between size, culture and industry, literature revealed that there is an interdependency between those aspects. The factor size has an impact especially concerning public sector organizations and the availability of resources because those resources are often determined by an organization’s size (Ongena and Ravesteyn 2020, p. 142). Smaller municipalities were found to have generally more difficulties regarding innovation capabilities than larger municipalities (Luna-Reyes et al. 2020, pp. 159-162). This is because larger municipalities tend to have more resources available for innovative projects (Luna-Reyes et al. 2020, p. 164). It was found that especially public sector organizations on the local level face BPM adoption-related challenges because of financial and regulative restrictions (Niehaves and Plattfaut 2010, pp. 394-395).

In terms of culture, it was also found that employees of smaller municipalities assess BPM culture more negatively than those of larger municipalities (Kregel et al. 2021, p. 215), which indicates a rather negative attitude towards BPM in municipalities of smaller sizes. Therefore, the full potentiation of implementing adequate IT is inhibited by the resistance of small municipalities to innovation. However, a larger size cannot only be seen as a benefit but can also be a challenge for example due to less flexibility regarding resource allocation in larger municipalities (Luna-Reyes et al. 2020, p. 164). Particularly regarding the adoption of BPM capabilities, it was found that the size itself does not generally impact such ability and that also smaller organizations can develop high scores in BPM maturity (Van Looy and Van den Bergh 2018, p. 488).

These results show that both small and larger municipalities may have difficulties in terms of developing their BPM capabilities. Smaller municipalities may have fewer resources available but are more agile in responding to change, while larger municipalities may have more resources available but have limited use of them because they are less flexible. Overall, both small and larger municipalities can adopt BPM capabilities, but must be mindful of their various size-related preconditions.

The environment dimension covers the degree of competitiveness and uncertainty (Vom Brocke et al. 2016, p. 490). Niehaves et al. (2013, p. 222) refer to the environmental dimension as markets and institutions. The need to develop BPM-related capabilities is determined by the environmental and structural assets of an organization (Niehaves et al. 2013, pp. 222-223). The degree of competitiveness was found to have a high impact on BPM adoption (E. R. et al. 2019, pp. 827, 848; Van Looy and Van den Bergh 2018, pp. 489-490). Public sector organizations are characterized by a slower BPM uptake which could be explained by lower market pressure compared to private sector organizations (Van Looy and Van den Bergh 2018, p. 489). It was found that the implementation of adequate IT is especially beneficial in small organizations to support their competitiveness which tends to be stronger in smaller organizations than in larger (Ongena and Ravesteyn 2020, p. 142; Van Looy and Van den Bergh 2018, p. 489). E. R. et al. (2019, p. 848) state that organizations need to be able to continuously scan their external environment and adapt business processes accordingly. Especially with regards to public sector digitalization and an emerging need for digital transformation, environmental factors such as the political and economic contexts need to be considered as they have a major impact on the desired service transformation (Letch and Teo 2015, pp. 367-368).

Additionally, in markets with higher dynamicity, deploying dynamic BPM capabilities is more important than in rather static environments, where ad-hoc changes can be sufficient (Niehaves and Plattfaut 2010, p. 393). Niehaves and Plattfaut (2010, p. 393) found that the market environment of municipalities shifted from rather static and bureaucratic to more competition and dynamism. Therefore, municipalities need to invest in the deployment of dynamic BPM capabilities. Rising dynamics imply the need e.g., for investments in organizational learning, such as BPM-related training (Niehaves and Plattfaut 2010, p. 395).

### **3.3 Requirements**

Based on the theoretical background and the knowledge from the literature review, the requirements (RQ) for the Municipal Business Process Management Capability Framework (MBPMCF) could be derived. The following requirements were defined.

1. *The framework shall involve all important core elements* – this requirement was defined because the research at hand aimed at providing a tool that covers all important aspects of BPM that practitioners can use to identify weaknesses in relation to any BPM-related element. The design decisions were thus based on the six core elements for BPM as identified by De Bruin and Rosemann (2007) and adapted by Rosemann and Vom Brocke (2014) and Kerpedzhiev et al. (2021).
2. *The framework shall cover the dynamic capabilities approach* – shifting market dynamics in the environments of municipalities justify the adaption of the dynamic capabilities approach and especially the micro-foundations of sensing, seizing, and transforming as defined by Teece (2007) and adapted to BPM theory by Ortbach et al. (2012). This requirement was also defined because the mandatory digitalization of public services requires that administrations adapt to technological changes when implementing BPM.
3. *The framework shall cover contingency factors* – with this requirement the previously identified gap in literature was addressed that refers to a lack of a context-aware tool to assess BPM capabilities in municipalities. The literature review revealed the importance of contingency related to BPM (cf. Niehaves and Plattfaut 2010; Niehaves et al. 2014; Trkman 2010; Vom Brocke et al. 2016; Zelt et al. 2019). Next to culture which was already covered by BPM core elements, municipality size and process type were classified as relevant contingency factors regarding municipal BPM initiatives (Ongena and Ravesteyn 2020; Vom Brocke et al. 2016).
4. *The framework shall provide a tool for practitioners to assess current BPM capabilities and informed decision-making* – The MBPMCF is a framework that aims to give guidance for the assessment and evaluation of necessary and extant BPM capabilities. With evolving regulations and the pressure from the OAA or EGovA to implement digital public services and a lack of tools in previous literature, the need for a respective framework is increasing.

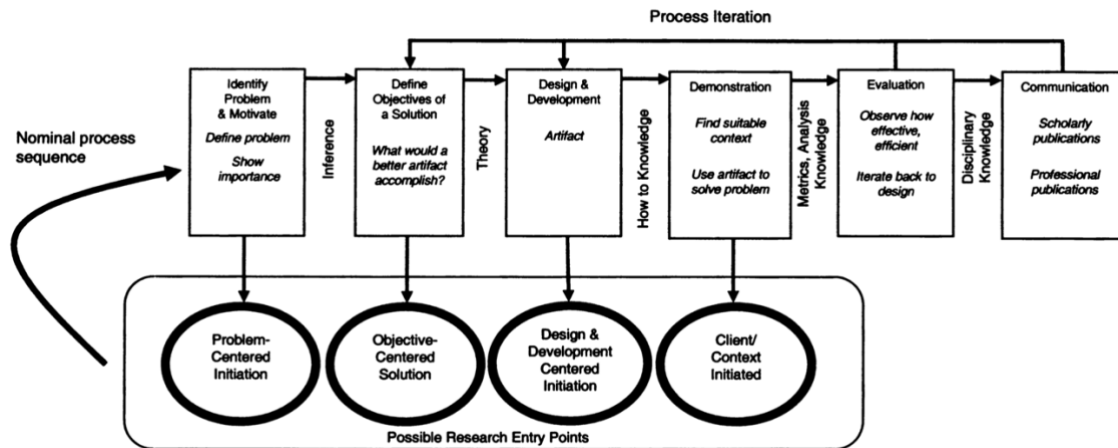


## 4 Method

To address the research goal of a dynamic BPM capability framework for municipalities, the design science research (DSR) approach and the action design research (ADR) approach were applied to this research. DSR is concerned with solving a wicked problem through an IT artifact (Hevner et al. 2004; Vom Brocke et al. 2020). IT artifacts can be defined as constructs, methods, and instantiations (Hevner et al. 2004, p. 77). By providing such an artifact, the research becomes more useful for practical applications (Hevner et al. 2004; Vom Brocke et al. 2020).

The actual usefulness of the artifact to practitioners can be identified by applying the design knowledge framework (DKF) (Vom Brocke et al. 2020, pp. 9-12). The DKF distinguishes between the “problem space” and the “solution space”. By putting those initially independent spaces together through evaluation, design knowledge evolves (Vom Brocke et al. 2020, pp. 9-10). For this research, the DKF can be applied as follows. The “problem space” is the lack of ability of municipalities to assess and evaluate extant and needed capabilities for BPM initiatives for digitalization. The “solution space” is the DSR and the MBPMCF as an IT artifact that provides an attempt to solve this lack of ability. Part of the DKF is also the distinction between two types of design knowledge within information systems research, namely descriptive and prescriptive knowledge (Vom Brocke et al. 2020, pp. 10-12). The MBPMCF provides descriptive knowledge in that it enables the assessment of needed and available BPM capabilities of municipalities. However, the MBPMCF also covers prescriptive knowledge, because based on the framework, municipalities can assess which capabilities they need to deploy in the future to enable successful BPM initiatives and digitalization.

To create a replicable artifact, a common approach to DSR was applied. Especially the DSR methodology by Peffers et al. (2007) gave guidance. This methodology was complimented by applying general ideas of ADR as defined by Sein et al. (2011). Peffers et al.’s (2007) research model for DSR was developed to provide “a commonly accepted framework for carrying out research based on [Design Science] research principles” (Peffers et al. 2007, p. 52) This framework covers six activities that built the overarching method for the research at hand. The respective activities can be depicted in Figure 2.



**Figure 2** Design Science Research Procedure

Peppers et al. (2007, p. 56) suggest the activities to be carried out nominally sequential. However, the process does not have to start with the first activity but can start with almost any activity. Following a problem-centered approach (Peppers et al. 2007), this research started with the first activity. The first activity refers to the problem identification and motivation (Peppers et al. 2007, pp. 52-55). The aim of this activity is the justification of the value of the solution and the motivation of that solution. To conduct the first activity, Peppers et al. (2007) suggest analyzing the state of the problems and current solutions. The analysis of the state of the art helped to avoid “an overemphasis on the technological artifacts and a failure to maintain an adequate theory base” (Hevner et al. 2004, p. 98). In the Introduction, the motivation of this research was indicated. It derives from the need of municipalities to implement digital public services which require the existence of certain BPM capabilities. Furthermore, Section 2 provided theoretical support to the problem and motivation.

After the first activity was carried out, the MBPMCF objectives were defined, which corresponds to the second activity of Peppers et al. (2007). This activity is about defining feasible objectives for the solution based on the problem specifications (Peppers et al. 2007, p. 55). The objectives were based on the findings of the Research Background and the Literature Review and can be depicted from the defined requirements under 3.3.

Activity three is called “Design and development” (Peppers et al. 2007, p. 55). The third activity was carried out by designing initial artifact. Part of this activity is to create an artifact “in which a research contribution is embedded in the design” (Peppers et al. 2007, p. 55). The activity furthermore encompasses the determination of the desired functionality and architecture (Peppers et al. 2007, p. 55). The determination of the functionality was based on theoretical implications. The architecture was mainly depicted

based on the theory identified in sections 2 and 3. For the actual creation of the artifact, Canva as a web-based graphic design and publishing tool was used (Canva 2022). This tool offered an easy-to-use and graphically appealing interface which allowed for quick adjustments as well as high-quality exports.

The remaining activities were then carried out according to the Action Design Research (ADR) approach. ADR aims at generating prescriptive design knowledge by building and evaluating an IT artifact in an organizational setting (Sein et al. 2011, p. 40). The idea of ADR is based on the criticism of sequential approaches to DSR (Sein et al. 2011). Rather than creating an artifact only based on theoretical foundations and the intention of the researcher, context-related users influence the outcome and activities are carried out iteratively (Sein et al. 2011, p. 40). Despite the similarities of ADR with the problem-centered design science approach by Peffers et al. (2007), the design and evaluation activities in this research were conducted in an ongoing back-and-forth procedure.

By means of semi-structured interviews, the initial draft of the MBPMCF was reviewed by experts. This was done because highly abstract representations are often criticized for lacking correspondence to the “real-world” (Hevner et al. 2004, p. 99). With the input of practitioners, the framework gained practical relevance. This procedure is in line with Peffers et al.’s (2007) fifth activity, the evaluation. Evaluation furthermore implies a measurement of how well an artifact supports a solution to a defined problem (Peffers et al. 2007, p. 56). For measuring this solution-problem fit, Hevner et al. (2004, p. 77) point to the relevance of quantitative and qualitative methods. In this research, it was decided to use a qualitative method, i.e., semi-structured interviews. After each interview, statements regarding the design and implications of the MBPMCF were adapted and potential changes were forwarded to the next interviewee. Design and evaluation were thus executed iteratively. This iterative procedure led to an evaluated design of the MBPMCF.

The evaluated MBPMCF was then applied to a use case. This is in line with the fourth activity by Peffers et al. (2007, p. 55), the demonstration of the artifact. This activity aims at validating the usability of the artifact by applying it to a use case. This activity was carried out by means of a survey that queried the capabilities as defined by the MBPMCF in a medium-sized municipality. Based on the responses received, dashboards were created that provide an overview of the available and non-available capabilities.

The sixth and final activity ‘Communication’ (Peffers et al. 2007, p. 56), which is about making the artifact publicly available has not yet been carried out. The exact procedure of developing the MBPMCF is explained in more detail in the following sections.

## 5 Municipal BPM Capabilities Framework

### 5.1 Initial Framework Design

Within this section, the initial design of the MBPMCF is presented and respective design decisions are explained. Based on the literature review, a first attempt to design a framework for municipal BPM capabilities was initiated. For the definition of the specific capabilities, decisive factors were mainly the findings from the Theoretical Background and Literature Review. This initially designed framework is presented in Figure 3.

The MBPMCF can be read as follows. In the gray, parent box, the name of the framework can be depicted. Below this, the core elements of BPM that were deemed necessary for the digitalization projects of municipalities are listed. The core elements are especially recognizable by their different colors. Red was chosen for Strategic Alignment, orange was chosen for Governance, IT & Methods can be identified in yellow, People in green, and a dark blue was used for the core element of Culture. In addition to the perceived aesthetics related to the selected colors, the selection can also be justified by the fact that a clear differentiation between the core elements should be possible. All elements that belong to a core element were represented in the same color in the color spectrum in slightly different shades. This served to enable the reader to easily assign all elements to the corresponding core elements. Below each core element, the desired state with respect to this core element was defined. In an even lighter shade below, the division of the capabilities into sensing, seizing, and transforming capabilities per core element can then be depicted. Below that, the individual capabilities are then listed.

Below the defined capabilities, another gray box was added. This box includes an underlying hypothesis. It is shown in gray because gray is not a color of the defined core elements. This allows the reader to see that the core statement does not only apply to one core element but to all of them. Since the MBPMCF was intended to be a context-aware framework that considers the contingency factors of municipality size and process type, the legend below the gray box lists the individual municipality sizes and process types that were considered as relevant. However, because the literature has not yet allowed to determine which capabilities are important for which municipality size and process type, the initial design did not classify them accordingly.

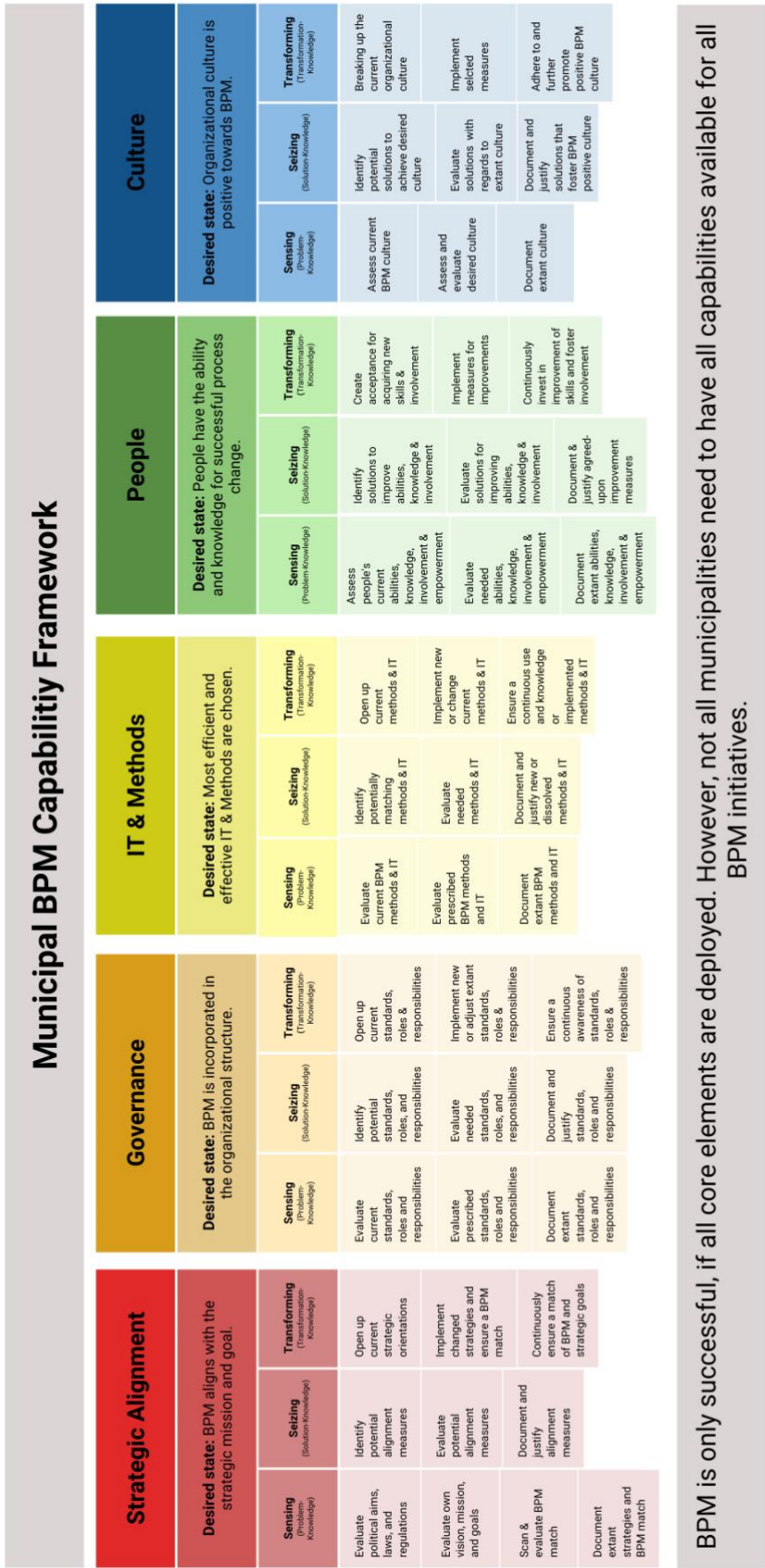


Figure 3 Initial Design of the MBPMCF

In the following, the specific design decisions are elaborated, starting with the rationale behind the depiction of the core elements and the dynamic capabilities approach, then zooming into the individual elements with their specific capabilities.

### **5.1.1 BPM Core Elements and Dynamic BPM Capabilities**

The MBPMCF includes five core elements. These are: 1) Strategic Alignment, 2) Governance, 3) IT & Methods, 4) People, and 5) Culture. The division of BPM capabilities according to these five core elements is based on the findings by De Bruin and Rosemann (2007), Rosemann and Vom Brocke (2014), and Kerpedzhiev et al. (2021). The reasons why those findings served as a basis are the following. While De Bruin and Rosemann (2007) were the first to identify those elements as core elements for BPM, Rosemann and Vom Brocke (2014) offered further explanatory definitions of those core elements. Kerpedzhiev et al. (2021) were the ones who adapted the core elements and respective capabilities to the needs of digitalization.

For each of those core elements a further distinction between sensing, seizing, and transforming capabilities was made. The idea to make such a distinction is based on findings by Teece (2007) who state that each dynamic capability consists of sensing, seizing, and transforming activities as well as on findings by Ortbach et al. (2012), who consider BPM as a dynamic capability. Although Ortbach et al. (2012) consider BPM as a whole as a dynamic capability, dynamic capabilities were assumed to play a role with regard to all core elements. This assumption is also supported by the fact that BPM can only be successful if all core elements have been addressed (Rohloff 2009). The initial assumption was therefore that also dynamic capabilities play a role in all core elements. The underlying assumption of the MBPMCF is that a BPM initiative is only successful if all core elements are addressed. Considering contingency theory, however, led to the assumption that not all municipalities need to have all individual sub-capabilities available for all BPM initiatives. It is argued that the necessity of certain capabilities to be available is dependent on the municipality size and the process type to be implemented.

### **5.1.2 Strategic Alignment**

This section relates to the core element of Strategic Alignment which addresses the need for a match between BPM initiatives and the strategic orientations of municipalities. The defined capabilities can be depicted in Figure 4.



**Figure 4** Municipal BPM Core Element Strategic Alignment

As mentioned earlier, Strategic Alignment in BPM refers to the alignment between strategic priorities and goals and BPM initiatives (cf. Rosemann and Vom Brocke 2014; Ubaid and Dweiri 2020; Zwicker et al. 2010). The desired state with regards to this element is an alignment of BPM and the strategic mission and goal. Public sector organizations are largely influenced by politics and legislation and have a lower degree of freedom to determine their strategic directions (Zwicker et al. 2010). Since the basic direction is set by politics and laws, Strategic Alignment implies the alignment of BPM initiatives in correspondence with political aims, legislation, and individual priorities. As with all other core elements, strategic alignment covers sensing, seizing, and transforming activities which is in line with the dynamic capabilities approach (Teece et al. 1997; Teece 2007). These individual capabilities are defined and explained below.

Sensing capabilities refer to problem-knowledge-related capabilities and the ability to assess internal and external opportunities (cf. Ortbach et al. 2012; Teece 2007). Regarding the core element of Strategic Alignment, sensing implies knowledge regarding political and legislative implications, the individual agreed-upon directions as well as further potentials. Taking this assumption into account, several capabilities were defined which are explained in the following.

1. *Evaluate political aims, laws, and regulations* – this capability was considered important and refers to what Ortbach et al. (2012) defined as scanning and evaluating internal and external opportunities. Here, this capability refers to both internal and external opportunities because, although the political aims and laws are outside the sphere of influence of municipalities, they are integrated into the administrative processes in such a way that they can, in a sense, also be seen as internal opportunities. Because the strategic orientation of public sector organizations mainly relies on politics and laws (cf. Syed et al. 2018, p. 14; Zwicker et al. 2010), the evaluation of those influences regarding the strategic orientation is an important capability.
2. *Evaluate own vision, mission, and goals* – This capability corresponds to the scanning and evaluation of internal opportunities as described by Ortbach et al. (2012). Even though politics, laws, and welfare are important influential factors regarding the strategic orientation, it was assumed that municipalities have their scope for action in areas that are not directly prescribed by politics and laws. Thus, this capability refers to the need to assess and evaluate own extant visions, missions, and goals apart from what politics or legislation prescribes.
3. *Scan and evaluate BPM match* – a match between BPM and the strategic orientation is important because only then BPM can be successful (cf. Castro et al. 2020, p. 246). The fact that especially municipalities are often still organized by functions rather than processes (cf. Lönn and Uppström 2013, p. 217), leads to potential misfits. Therefore, it is important to scan and identify such a misfit and evaluate to what extent the strategic orientation and priorities match the goal of the BPM initiative. This can be done e.g., by means of portfolios or strategy maps (Bandara et al. 2007).
4. *Document extant strategies and BPM match* – Ortbach et al. (2012) point to the importance of detailing capabilities regarding sensing. This further implies well-defined opportunities for an efficient investment in seizing capabilities. Here, no differentiation is made between internal and external opportunities. Opportunities relate to extant strategies and BPM match, which both have been evaluated in the previous steps. Those need to be documented accurately because it was assumed that having a comprehensive overview over the status quo regarding strategic orientation



and BPM match leads to increased efficiency when evaluating and deciding for certain measures which is part of the seizing capabilities as explained in the following.

Seizing capabilities are those that refer to solution-knowledge (cf. Ortbach et al. 2012). In the following, the seizing capabilities for strategic alignment are explained.

1. *Identify potential alignment measures* – while sensing capabilities are mainly concerned with the identification of extant opportunities, the first thing to do regarding seizing capabilities is to identify potential solutions that ensure a strategic alignment of BPM. This refers to what has been defined as solution development (Ortbach et al. 2012).
2. *Establish measures to ensure strategic alignment* – this capability refers to the evaluation of the potential measures regarding the strategic orientation (cf. Ortbach et al. 2012). The previously identified potential solutions need to be evaluated regarding the defined problem-knowledge and own and legislative strategic orientations thus need to be considered (cf. Syed et al. 2018, p. 14). The result of this evaluation capability should be a decision on what measures to take to ensure a strategic alignment and counteract mismatches between BPM and strategy.
3. *Document and justify alignment measures* – after deciding on what measures to take, to increase the alignment between BPM and strategy, those measures need to be properly documented, which Ortbach et al. (2012) refer to as solution detailing. Such documentation of priorities can for example lead to a replicability of decisions made or serve as a justification for decisions in politics.

After measures were defined and evaluated with the sensing and seizing capabilities, the third step contains the actual execution of measures to transform from a state of non-alignment to a state where alignment between BPM initiatives and the defined strategic orientation and priorities are aligned. This implies the adaptation of transforming capabilities which Ortbach et al. (2012) describe as actions of unfreezing, changing, and freezing. The capabilities defined specifically with regards to municipal BPM are described in the following.

1. *Open up current strategies* – to implement the previously defined solution(s), firstly, extant structures need to be broken down, which can be referred to as an unfreezing capability (cf. Ortbach et al. 2012). This implies addressing identified problems or opportunities by first opening up existing structures. Here, too, process portfolios or strategy maps can be used to see where existing structures need to be opened up (cf. Bandara et al. 2007, p. 1247).

2. *Implement changed strategies and ensure a BPM match*– Where mismatches exist, the previously defined solutions must be implemented and enacted, which then corresponds to the actual change with regards to the dynamic capabilities approach (cf. Ortbach et al. 2012). The result of implementing solutions should be a match of strategic alignment and BPM. This can mean, for example, that in cases where previously there may have been BPM initiatives without strategic orientation, these are aligned with strategy, or that strategic orientation is supported by new BPM initiatives.
3. *Continuously ensure a match of BPM and strategic goals* – after the implementation of the solutions in the organization, it is relevant to guarantee a strategic alignment longitudinally. This can be reached by freezing capabilities, defined by Ortbach et al. (2012). Accordingly, simply implementing solutions is not enough but e.g., motivation needs to be fostered continuously (cf. Ortbach et al. 2012). People should continuously understand the relation between a BPM initiative and the strategic implications accordingly.

### **5.1.3 Governance**

This section is about the core element of Governance which is mainly related to the definition of rules and standards for BPM initiatives. The exact capabilities can be depicted in Figure 5.

<b>Governance</b>		
<b>Desired state:</b> BPM is incorporated in the organizational structure.		
<b>Sensing</b> (Problem-Knowledge)	<b>Seizing</b> (Solution-Knowledge)	<b>Transforming</b> (Transformation-Knowledge)
Evaluate current standards, roles and responsibilities	Identify potential standards, roles, and responsibilities	Open up current standards, roles & responsibilities
Evaluate prescribed standards, roles and responsibilities	Evaluate needed standards, roles, and responsibilities	Implement new or adjust extant standards, roles & responsibilities
Document extant standards, roles and responsibilities	Document and justify standards, roles and responsibilities	Ensure a continuous awareness of standards, roles & responsibilities

**Figure 5** Municipal BPM Core Element Governance

Based on the implications of the concept of Governance within the literature review, here Governance relates to the definition of standards, roles, and responsibilities to ensure transparent accountability regarding the implementation of BPM initiatives. Derived from the implications of several scholars, the desired state is an incorporation of BPM in the organizational structure through defined standards, roles, and responsibilities (cf. Buh et al. 2015, p. 247; Castro et al. 2020, p. 249; Hernaus et al. 2016, p. 177). In this area, too, municipalities are strongly influenced by their hierarchical structures and legal requirements (cf. Štemberger et al. 2018, pp. 439-440; Zwicker et al. 2010, p. 382). Governance as well comprises sensing, seizing, and transforming capabilities which are further defined in the following.

Sensing capabilities with regards to Governance imply that current and potential standards, roles, and responsibilities are assessed, evaluated, and defined. The following governance-related sensing capabilities were defined.

1. *Evaluate current standards, roles, and responsibilities* – it was assumed that when deploying BPM, municipalities already have certain standards, roles, and responsibilities defined. Those already existing implications can be referred to as internal opportunities (cf. Ortbach et al. 2012). The capability thus implies that those standards, roles, and responsibilities are scanned and evaluated in terms of their appropriateness and completeness (Ortbach et al. 2012).
2. *Evaluate prescribed standards, roles, and responsibilities* – again, municipalities are strongly influenced by legislation and politics and their hierarchical structure (cf. Zwicker et al. 2010, p. 382). The standards, roles, and responsibilities that those influential factors prescribe need to be assessed and evaluated. Because legislative prescriptions are external influencing factors and the organizational structure is an internal influencing factor, this capability refers to both, the scanning and evaluation of internal and external opportunities (cf. Ortbach et al. 2012).
3. *Document extant standards, roles, and responsibilities* – this capability relates to problem detailing (Ortbach et al. 2012). The definition of all extant standards, roles, and responsibilities enables an overall assessment of internal and external opportunities. It can furthermore support the identification of weaknesses or gaps and can help decision-makers to consider those when gathering solution knowledge in the next steps.

After extant opportunities were defined and thus problem-knowledge gathered, municipalities need capabilities with regards to solution development, i.e., seizing capabilities (Ortbach et al. 2012). Seizing capabilities of Governance for municipalities are explained in the following.

1. *Identify potential standards, roles, and responsibilities* – this capability implies getting a first glimpse of what potential solutions help to address the previously identified opportunities and thus refers to the seizing sub-capability of the solution development (Ortbach et al. 2012). Thus, potentially matching standards, roles, and responsibilities are identified within the scope of this capability.

2. *Evaluate needed standards, roles, and responsibilities* – this capability refers to the need that the identified potential solutions are evaluated (Ortbach et al. 2012), which means that standards, roles, and responsibilities are evaluated with regards to a match between those solutions and the identified opportunities. As municipalities are characterized by a hierarchical structure, BPM roles and responsibilities should be defined for all organizational units from the highest level to the operational level (cf. Bandara et al. 2007, p. 1245; Štemberger et al. 2018, p. 437). Furthermore, BPM responsibility should be centralized while process ownership should be decentralized (Hernaus et al. 2016, p. 187).
3. *Document and justify standards, roles, and responsibilities* – this capability refers to what Ortbach et al. (2012) calls a solution detailing capability. After potential solutions have been evaluated in the previous step, the specific solutions need to be recorded. This means that adjustments to or extensions of previously existing standards, responsibilities, and roles or new ones are properly defined and justified. This capability is important to ensure replicability of the decisions made. It can furthermore increase the comprehensibility of decisions to people affected by changes regarding standards, roles, and responsibilities.

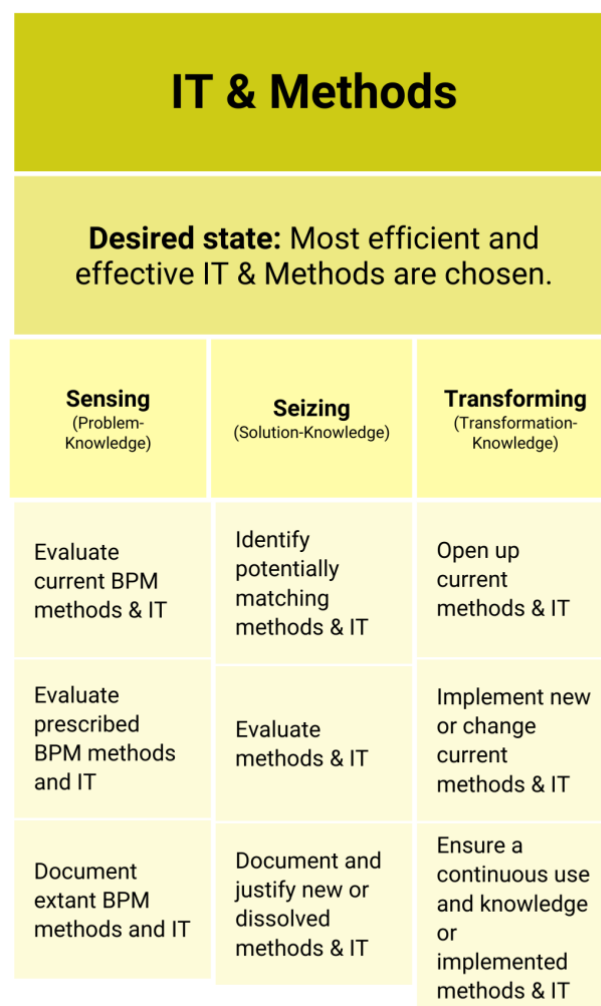
Transforming capabilities with regards to the element of Governance are defined in the following.

1. *Open up current standards, roles, and responsibilities* – this capability refers to what Ortbach et al. (2012) referred to as unfreezing, which means that the current state of the municipality with regards to its standards, roles, and responsibilities needs to be opened. Only when it is open, actual changes can be implemented. Opening up in that regard means fostering acceptance for the actual change. In terms of Governance this can mean to provide involved people with information on how and why there will be changes in standards, roles, and responsibilities.
2. *Implement new or adjust extant standards, roles, and responsibilities* – this refers to the actual change with regards to BPM governance (Ortbach et al. 2012). This means that adjusted or changed standards, roles, and responsibilities are enforced within the organization.
3. *Ensure a continuous awareness of standards, roles, and responsibilities* – changed standards, responsibilities, and roles should not only be communicated and implemented in an ad-hoc and one-time manner but be sustained in the organization

in the long term. It thus refers to the freezing capability (cf. Ortbach et al. 2012). Such incorporation can be supported by appropriate communication (cf. Abdolvand et al. 2008, p. 506; Buh et al. 2015, p. 251). Roles and responsibilities in that regard can for example be communicated via job descriptions (Van Looy 2020).

#### 5.1.4 IT & Methods

This section is about the core element of IT & Methods, which are two previously distinct concepts that were synthesized within this research. Needed capabilities in this regard are presented in Figure 6.



**Figure 6** Municipal BPM Core Element IT & Methods

Building upon definitions given by Rosemann and Vom Brocke (2014), here methods are the tools and techniques needed for BPM, whereas IT includes the software, hardware,

and the information systems needed for BPM. Even though previously viewed as two distinct concepts with similar implications (Rosemann and Vom Brocke 2014), it was decided to combine those concepts in the context of this research. This decision is mainly based on the research by Kerpedzhiev et al. (2021), who also considered the two concepts as strongly interrelated, especially with regard to digitalization, and thus synthesized them. It was assumed that the depiction of adequate methods as well as IT require the same capabilities. With regard to BPM and increasing digitalization, several methods would not even be possible to execute without adequate IT (cf. Kerpedzhiev et al. 2021, p. 90). The desired state with regards to this core element is the depiction of the most efficient and effective methods and IT which make BPM initiatives successful.

Sensing capabilities for IT & Methods imply knowledge about currently used, prescribed, and potential methods and IT. The exact capabilities are defined in the following.

1. *Evaluate current BPM methods and IT* – when initiating BPM, there might be methods and IT already in place. This capability thus implies an assessment and evaluation of those currently used methods and IT because those can potentially be reused or adapted for other purposes. This capability is derived from what has been defined as scanning the internal opportunities (cf. Ortbach et al. 2012).
2. *Evaluate prescribed BPM methods and IT* – although legislation and politics cannot specify which software and hardware should be procured to implement regulations such as the OAA or the EGovA, which is due to public procurement principles, specifications can certainly be made regarding technical requirements (cf. Zwicker et al. 2010, p. 380). This is the case, for example, in terms of the implementation of an e-file where it is exactly described what minimal requirements such an e-file needs to encompass. Additionally, with regards to methods, there can be specifications that prescribe the specific procedure for the implementation of rules and laws. Business process managers need to consider these implications, which is addressed by this capability that refers to the scanning and evaluation of external opportunities (cf. Ortbach et al. 2012).
3. *Document extant BPM methods and IT* – all identified BPM methods and respective IT need to be defined and detailed so that business process managers get an appropriate overview of the status quo which enables the identification of potential weaknesses or needs for action which will be addressed through the seizing capabilities (cf. Ortbach et al. 2012).

Seizing capabilities with regards to this element imply gathering knowledge related to solutions, which means that previously defined opportunities are addressed by specific solutions. Those seizing capabilities are defined in the following.

1. *Identify potentially matching methods and IT* – based on previously identified opportunities and needs for process change, potential solutions, i.e., potentially adequate methods and IT, should be identified within this capability. This capability is thus part of solution development (cf. Ortbach et al. 2012). Important BPM methods to consider in this regard are for example performance measurement, process modeling, and project management (Buh et al. 2015, p. 247; Castro et al. 2020, p. 247; Jurisch et al. 2012, p. 2605).
2. *Evaluate methods and IT* – this capability refers to the solution evaluation (cf. Ortbach et al. 2012). It implies that the identified methods and IT need to be evaluated in terms of accuracy, efficiency, and effectiveness to address the previously defined need for action. What municipalities need to assess in this regard as well as whether certain methods need the support of IT or whether they can be implemented without IT (cf. Zwicker et al. 2010, p. 381).
3. *Document and justify new or dissolved methods and IT* – the chosen and agreed upon solutions need to be defined and properly justified. This will support a shared understanding and implementation of the solution in the next steps. This capability refers to the solution detailing capability as was defined by Ortbach et al. (2012).

Finally, the defined and agreed upon solution needs to be implemented which requires transforming capabilities. Those transforming capabilities are explained as follows.

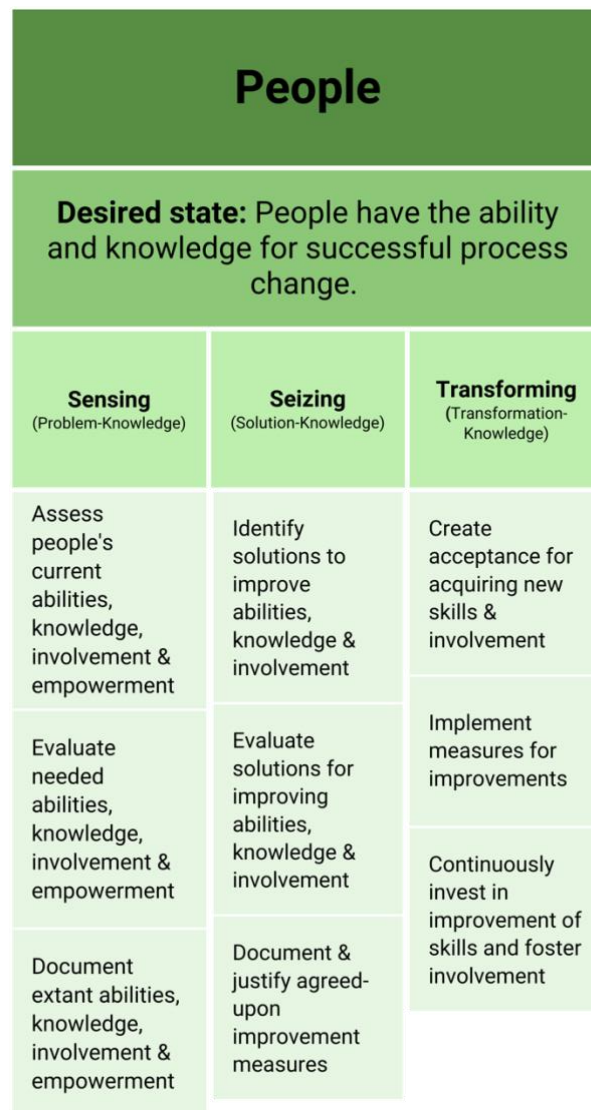
1. *Open up current methods and IT* – because it is not only important to create a shared understanding, but also to develop and foster acceptance of change, methods and IT that are currently in place but should be adjusted or replaced need to be opened up. This is what has been called unfreezing capability (cf. Ortbach et al. 2012).
2. *Implement new or change extant methods and IT* – this capability refers to the actual implementation of change (cf. Ortbach et al. 2012). New methods and IT need to be implemented or previously used methods and IT need to be adjusted.
3. *Ensure a continuous use and knowledge of implemented methods and IT* – solely implementing new methods and IT is not sufficient regarding the dynamic capability approach (Teece et al. 1997). Rather, changes that relate to methods and IT need to



be internalized in the organization which is referred to as freezing capability (cf. Ortbach et al. 2012). For example, it is not aspirational to implement methods and IT, but then continue to use previous methods and IT just because employees are e.g., used to them or not educated to use the new ones.

### 5.1.5 People

Within this section, the core element of People is addressed. This element mainly refers to human resources. The respective capabilities are shown in Figure 7.



**Figure 7** Municipal BPM Core Element People

Based on the definition given by Rosemann and Vom Brocke (2014) the core element of People encompasses all process and process management-related abilities and knowledge of all people involved in BPM initiatives. The desired state with regards to this core

element is that all involved people have the ability and knowledge for successful process change that is demanded by digital transformation efforts (cf. Kerpedzhiev et al. 2021, p. 91), as well as by laws and regulations such as the OAA and EGovA. It is however not only important that all involved people have adequate knowledge and abilities but also that all affected people are involved and adequately empowered (cf. Rosemann and Vom Brocke 2014). Also, with regards to this core element sensing, seizing, and transforming capabilities are needed.

Sensing capabilities in that regard mean gathering knowledge on what currently extant abilities and knowledge are, what the degree of involvement and empowerment is, what other abilities and knowledge are out there, and which ones are desired by the BPM initiating municipality. The respective capabilities are described in the following.

1. *Assess people's current abilities, knowledge, involvement, and empowerment* – this capability refers to the need to assess the abilities, knowledge, involvement, and empowerment of people affected by the BPM initiative. It is thus the evaluation of internal opportunities (cf. Ortbach et al. 2012). Only when available abilities and knowledge are clear, adequate solutions and appropriate training can later be decided on. People do however not only need the abilities and knowledge for process changes and BPM, but they also need to be adequately involved in the BPM initiative, because this increases people's motivation which in turn leads to more successful BPM initiatives (cf. Rosemann and Vom Brocke 2014). Within the scope of this capability, it needs to be assessed to what extent people are already involved and empowered. It is thus again part of the scanning of the internal opportunities (cf. Ortbach et al. 2012).
2. *Evaluate needed abilities, knowledge, involvement, and empowerment* – it also needs to be evaluated what abilities and knowledge are needed to successfully perform the BPM initiative and in what way people need to be involved and empowered throughout the initiative. This capability refers to the evaluation of external opportunities (cf. Ortbach et al. 2012). The required level of knowledge can either be predetermined by politics and legislation, but it can also result from selected measures and strategic orientations or from what knowledge and abilities are available in other organizations. People working in the public sector and municipalities especially are known to have less expertise (cf. Lönn and Uppström 2013, p. 220; Zwicker et al. 2010, pp. 381-382), which is an aspect that needs to be considered. With regards to the public sector, it furthermore needs to be considered that there often are only a few employees that have extensive knowledge of individual processes (cf. Zwicker et al. 2010, pp. 381-382). Those employees must be involved in the respective BPM initiative adequately.

3. *Document extant abilities, knowledge, involvement, and empowerment* – to get an overview of what level of knowledge and abilities is available and what is needed, it is important to properly document those (cf. Ortbach et al. 2012). Based on identified gaps or weaknesses, potential solutions can be identified and agreed upon in the next steps.

Seizing capabilities with regards to the element people refer to solutions that help to address previously identified opportunities and threats. It is about measures on how weaknesses can be resolved, and knowledge and abilities are improved in such a way that they meet the requirements of BPM and digital transformation. The identified capabilities are explained in the following.

1. *Identify solutions for improving abilities, knowledge, and involvement* – this capability refers to the solution development (cf. Ortbach et al. 2012). The previously identified and defined opportunities and threats need to be addressed by potential solutions. Rather than thinking about where there are weaknesses with regards to employees' skills or involvement, this capability refers to how those weaknesses can potentially be addressed.
2. *Evaluate solutions for improving abilities, knowledge, and involvement* – solution evaluation refers to the definition of the most adequate solutions for previously identified problems (cf. Ortbach et al. 2012). If a lack of knowledge was identified, a potential solution is for example adequate training and education (cf. e.g., Buh et al. 2015, p. 244). As mentioned earlier, in the public sector there often are only a few employees that have extensive knowledge of individual processes (cf. Zwicker et al. 2010, p. 381). Those people should be adequately involved in the BPM processes and them sharing their knowledge could be a solution for addressing the lack of knowledge of other involved employees (cf. Abdolvand et al. 2008, p. 506).
3. *Document agreed-upon improvement measures* – the agreed-upon solutions need to be properly defined and detailed, which is the rationale behind this capability (cf. Ortbach et al. 2012). This capability implies the definition of training or education programs that involved employees should participate. It also implies the definition of measures that will be taken to guarantee more involvement and empowerment of people that are affected by BPM.

Transforming capabilities within the scope of the element people refer to a transformation from static knowledge and abilities to more dynamic abilities and knowledge that meet the requirements of BPM and digital transformation. The individual transforming capabilities are explained in the following.

1. *Create acceptance for acquiring new skills* – this capability should ensure that people are willing to adapt to changed requirements and widen their knowledge. This can be a challenge for management in municipalities because people are often stuck in their ad-hoc routines and thus may be more resistant to change (Lønn and Uppström 2013, p. 220). The main task regarding this capability is thus to break up current beliefs and to foster acceptance for change, which refers to unfreezing (cf. Ortbach et al. 2012).
2. *Implement measures for improvements* – the current state needs to be changed by implementing the agreed-upon solutions which are addressed by this capability (cf. Ortbach et al. 2012). This capability can be quite challenging because knowledge can only be assessed individually, and different employees might have different levels of knowledge uptake. Getting from as-is to the desired to-be situation may therefore require different approaches for different employees. For example, it may not be enough sending all employees for training once a year, as some employees may need more training to reach the desired level of knowledge.
3. *Continuously invest in the improvement of abilities and knowledge* – this capability is important because especially with regards to knowledge and involvement of employees it is not enough if, for example, there is only ad-hoc training or involvement. This needs to be fostered in the long-term which can be achieved by continuously motivating employees and thus freeze a situation in which employees are willing to improve their skills and are ready to learn according to the changing environment (cf. Ortbach et al. 2012; Rosemann and Vom Brocke 2014; Teece et al. 1997; Ubaid and Dweiri 2020)

### **5.1.6 Culture**

Within this section, the last core element Culture, and the respectively defined capabilities will be explained. An overview of this core element can be depicted in Figure 8.



**Figure 8** Municipal BPM Core Element Culture

In the context of this work, the element of Culture encompasses three aspects. First, it encompasses the attitudes and behaviors of employees regarding BPM initiatives (cf. Rosemann and Vom Brocke 2014, p. 118; Zwicker et al. 2010, p. 382). In addition, culture also encompasses the way and extent to which top management stands behind and supports BPM initiatives (cf. Abdolvand et al. 2008, p. 502; Jurisch et al. 2012, p. 2605). Finally, it includes the organizational structure, which in municipalities can be classified as hierarchical (cf. Zwicker et al. 2010, p. 383). Considering that BPM culture refers to a culture that is positive of BPM (cf. Vom Brocke and Sinnl 2011, p. 367), the desired state related to this element is to achieve an organizational culture that is BPM positive. BPM-supportive factors are 1) openness of employees to BPM; 2) support of top management to BPM; and 3) an awareness of the hierarchical culture and an incorporation of this cultural type into BPM initiatives.

To get to the desired state, certain sensing capabilities are needed. With regards to culture, this means an assessment of the status quo culture, an assessment, and evaluation of which cultural manifestations are desired as well as a definition of those identified cultural directions.

1. *Assess current BPM culture* –this capability refers to the scanning of the internal opportunities (cf. Ortbach et al. 2012). It means that the current dominant culture needs to be determined. This includes an assessment of people’s attitudes towards BPM as well as an assessment of the degree of top management support concerning BPM. Indicators for assessment can be people’s resistance to change and how top management responds to BPM and change (cf. Abdolvand et al. 2008, pp. 501-502). With regards to the cultural type, this capability is not particularly demanding as the dominant cultural type of municipalities is hierarchical (cf. Zwicker et al. 2010, p. 381).
2. *Assess and evaluate the desired culture* – this capability refers to what has been defined as scanning of external opportunities (cf. Ortbach et al. 2012). No legislation prescribes a certain cultural direction in municipalities except regarding the hierarchical manifestation. Since BPM culture refers to a culture that is positively disposed toward BPM (cf. Vom Brocke and Sinnl 2011, p. 387), the desired culture is clear which makes this capability less challenging for the management.
3. *Document extant culture* – regarding this capability the current BPM culture as must be sufficiently described which relates to the detailing capability (cf. Ortbach et al. 2012). With respect to a specific BPM initiative the attitudes and behaviors of people involved, the top management support and the degree of hierarchy in that respect need to be documented. A properly defined and documented cultural state supports the decision on appropriate measures to tackle potential maldevelopments which is part of the seizing capabilities.

Seizing capabilities refer to the potential and actual solutions that address the previously identified weaknesses regarding the organizational culture

1. *Identify potential solutions to achieve the desired culture* – potential solutions that help to convert from the status quo to the desired cultural state need to be identified within the scope of this capability. It thus refers to the solution development (cf. Ortbach et al. 2012) and implies a consideration of potential measures that direct towards BPM-supportive factors. In other words, solutions should address people’s behaviors and attitudes towards BPM, top management

support as well as measures that help to address challenges caused by the hierarchical culture type.

2. *Evaluate solutions with regards to extant culture* – this capability demands process managers to evaluate previously identified solutions concerning the current culture and the desired culture and thus can be defined as solution evaluation (cf. Ortbach et al. 2012). It includes an evaluation considering which solutions will best help the municipality get to the desired state, based on the current state regarding BPM culture. As mentioned earlier, the desired culture is BPM positive which is why the solutions agreed upon should address this demand.
3. *Document and justify solutions that foster BPM positive culture* – this capability refers to solution detailing (cf. Ortbach et al. 2012) and implies that the evaluated and agreed upon solutions are properly described and justified. Writing down the solutions supports a common understanding of what solutions have been decided on and why. Such a common understanding is a critical success factor for BPM (Wong et al. 2014, p. 606).

Transforming capabilities with regards to the core element of Culture refer to the transformation from the current cultural state to a more BPM positive cultural state. Because Culture as a core element encompasses so many different aspects and is dependent on many individual factors, it was assumed that with this element, more so than with the other elements, the transformation process would need to be continuous and likely over a long period. This is because it is highly unlikely that people will quickly change their fundamental attitude towards BPM that it is possible to speak of a general positive BPM culture.

1. *Breaking up current organizational culture* – this capability refers to what Ortbach et al. (2012, p. 4290) defined as unfreezing capability. Before the actual transformation happens, existing structures must first be broken up. Employees need to understand the urgency of change before the specific measures for cultural change are implemented.
2. *Implement selected measures* – within the scope of this capability, the previously defined solutions need to be implemented. It is about addressing problems such as resistance to change or lack of top management support and changing them in a way that is positive for BPM. It refers to what has been called changing capability with the intention of implementing changes (cf. Ortbach et al. 2012, p. 4290).

3. *Adhere to and further promote positive BPM culture* – this capability refers to freezing capability (cf. Ortbach et al. 2012, p. 4290). Especially with regards to the element of Culture, it is important to continuously foster a positive attitude towards BPM and process orientation. It is assumed that one-off measures limit the sustainability of change in culture.

### 5.1.7 Contingency

Contingency in this research refers to the context-awareness of BPM. As recent studies emphasize the importance of considering contextual factors concerning BPM capabilities (cf. Niehaves et al. 2014; Van Looy and Van den Bergh 2018; Vom Brocke et al. 2016), this approach was naturally considered when creating the MBPMCF. Contingency theory was embedded in the framework in several ways.

First, the process dimension as defined by Vom Brocke et al. (2016) was embedded in the framework. The initial design involved the consideration of the process type to be implemented in terms of a BPM initiative. The decision to include a distinction between the different process types was derived from the implications regarding the process dimension as defined by Vom Brocke et al. (2016, p. 489). Based on the assumption that processes differ in their degree of uncertainty and equivocality (Zelt et al. 2019, p. 1297), and that more bureaucratic processes are more difficult to implement (Castro et al. 2020, p. 247), it was initially assumed that different process types also require different BPM capabilities or at least a different expression of certain BPM capabilities. Here, adapting the implications of the LeiKa (German Ministry of Interior and Fitko 2022), a distinction was made between core, support, and management processes. Because literature did not provide specific hints as to which processes demand which BPM capabilities, experts were asked to evaluate this aspect during expert interviews.

In addition to the process dimension, the organizational dimension as defined by Vom Brocke et al. (2016) was considered. In particular, the core element of Culture was embedded in the MBPMCF, which was defined as an aspect of the organizational dimension (cf. Vom Brocke et al. 2016). In addition to the aspect of culture, the framework was designed in a way that it considers the size of a municipality implementing a BPM initiative. Municipality size was considered as important in this research as this factor was found to have a major influence on the culture and resources of municipalities (cf. Luna-Reyes et al. 2020). Municipality size is part of the organizational dimension of context-aware BPM as defined by Vom Brocke et al. (2016). The framework makes a differentiation between small, medium, and large-sized municipalities, following the definition of size classes by the KGSt (2022). Here, the focus was on size classes 4, 5, and 6. S thus refers to municipalities with a size between



10.000 and 25.000 inhabitants (class 6), M refers to municipalities with a population between 25.000 and 50.000 (class 5) and L refers to municipalities with a population between 50.000 and 100.000 (class 4) (cf. KGSt 2022). Since it was assumed that very small municipalities with less than 10,000 inhabitants outsource many tasks or perform them in cooperation with counties or other municipalities, and large municipalities with more than 100,000 inhabitants already belong to larger cities or towns and not municipalities, those size groups were excluded in the framework. Because there is currently no guidance on how to map the factor of municipality to the need of individual capabilities, it was decided to evaluate this factor during expert interviews.

Finally, also the environmental dimension (cf. Vom Brocke et al. 2016) was embedded in the framework which relates to the markets and institutions in which a BPM initiative is carried out (Niehaves et al. 2013, pp. 222-223). This dimension was addressed by considering the influencing factors of BPM that are specific to municipal public administrations when defining specific BPM capabilities under each core element.

## **5.2 Framework Evaluation**

Within this section, the evaluation process of the MBPMCF is described. Following ADR, the revised framework (see Figure 9) was a result of several design- and evaluation iterations. The evaluation of the framework was carried out with the help of expert knowledge, which was queried in semi-structured interviews. The sample consisted of six respondents (cf. Van Thiel 2014, p. 45). The sample size was considered the most feasible yet meaningful number of interviews. All the individuals invited for an interview were willing to participate in an interview for a duration of up to two hours. This means that a total of six semi-structured interviews was conducted, corresponding to a total duration of about nine hours. It was decided to choose a certain type of respondents (Van Thiel 2014, p. 97). The experts interviewed were in fact either in charge of process management in their municipality or active in the field of inter-municipal process management. To assess the differences between the individual municipality sizes with regards to BPM capabilities, at least one expert per municipality size was interviewed, which corresponds to a quota sample (Van Thiel 2014, p. 46). All municipal interviewees were members of a special-purpose association that advises and supports municipalities in the implementation of process management and the digitalization of public services. One interviewee was a representative of that special-purpose association. Another interviewee works in a private sector company that is specialized in the field of process modeling in the public sector. An overview of the respondents including their organization and respective position is given in Table 3.

Interview Partner (IP)	Organization	Position
1	Special purpose association	Intermunicipal Process Manager
2	S-sized municipality	Digitalization Manager
3	Process modelling Consultancy	Interorganizational Process Manager
4	M-sized municipality	Chief Digital Officer
5	M-sized municipality	Municipal Process Manager
6	L-sized municipality	Mayor

**Table 3** Overview of Respondents

A few days before each interview was conducted, the respondents were provided with the interview guide (cf. Appendix D, E). Because all respondents were native German speaking, the guide was sent via Email in German. The guide included a translation of the initial MBPMCF. The interviews were conducted in German via Zoom, which allowed to record and transcribe them after. The transcription of the interviews can be depicted in Appendixes F-K. The evaluated design of the framework is presented in Figure 9. The following sections provide an overview and description of the evaluation process and resulting changes to the initial MBPMCF where applicable.

### 5.2.1 BPM Core Elements and Dynamic BPM Capabilities

All interviewees confirmed the relevance of the five core elements for BPM. In addition, all interview partners (IPs) agreed that BPM can only be successful if all elements are addressed. In this context, IP4 and IP6 made it clear that omitting one element would lead to reduced efficiency within the other elements (Appendix K, M). IP1 emphasized that sensing, seizing, and transforming capabilities should be seen as sequential capabilities (Appendix H). This suggestion can be accepted, because it can be considered as useful to be aware of problems and possible solutions before implementing changes.

IP3 suggested adding communication as a very important element to the framework, because communication is considered as one major success factor for business process management (Appendix J). This proposal was passed on to IP4. However, IP4 said that although communication is a very important topic, it should not be included as a single element in the framework. Rather, it plays a role in all core elements, so communication could be added as an additional capability in each element (Appendix K). IP5 in that regard stated that he considered communication capability as a given in all core elements and that it does not need to be mentioned explicitly in that regard (Appendix L). He

furthermore emphasized that communication capabilities are important regarding sensing, seizing, and transforming capabilities under all core elements (Appendix L). In literature, communication capability was found to be highly relevant especially with regards to the core element Governance, i.e., the communication of agreed upon standards, roles, and responsibilities (cf. Buh et al. 2015, p. 247). This was also supported by IP1, IP2, and IP6 (Appendix L, G, K). In fact, IP2 stated that the communication capabilities of the manager are an important prerequisite to motivate people involved in a BPM initiative. In summary, although communication has undoubtedly been identified as an important capability within process management in relation to all core elements, it should rather be seen as a basic requirement for all elements. Communication is therefore important in evaluating the status quo, in deciding on solutions as well as in the actual transformation in each core element. Adding communication as an extra capability would only make the framework unnecessarily complex.

In addition, IP5 noted that the framework is missing the capability of continuous operation. Although continuously ensuring transformations was explicitly mentioned under the freeze capability which is categorized within each transforming capability domain, it was suggested that operating should be placed at the sensing, seizing, and transforming capabilities level (Appendix L). However, this suggestion was not followed in the evaluation, since within the framework of dynamic capabilities theory, the actual operation of changes is already included in transforming capabilities (cf. Teece 2007). Furthermore, in the context of dynamic capabilities theory, it should also be noted that the execution of sensing, seizing, and transforming capabilities should be iterative. Accordingly, a static state of operation is rather undesirable, since adaptation to constantly changing environmental conditions is to be ensured.

In summary, based on the interviews conducted, no desired or needed changes could be identified with respect to the five core elements. Although communication and operation were mentioned as important aspects, it was decided not to include them in the framework.

### **5.2.2 Strategic Alignment**

All interviewees agreed that the core element Strategic Alignment is important. IP1 in that regard stated that whenever decisions are made e.g., on what software to buy or what method to implement, a match with the strategic goals needs to be ensured. For this reason, he said, it is important to have specific strategies and objectives (Appendix H). Additionally, IP3 stated that Strategic Alignment is not only important but mandatory. He said that whenever a BPM initiative is carried out, there needs to be a rationale and goal for it and Strategic Alignment is thus a “hygiene factor” (Appendix J). IP5 in that

regard emphasized the need for an appropriate documentation. Based on his own experience as a public sector consultant he noticed that even though documentation is needed, this often does not happen appropriately (Appendix L). The documentation regarding the core element of Strategic Alignment was already part of the initial framework design within the sensing and seizing capabilities. IP5 agreed that the need for this capability is thus sufficiently met. Furthermore, IP5 stated that a continuous monitoring is very important in terms of Strategic Alignment which means that a match of BPM with the strategic goals should be monitored continuously (Appendix L). This statement can be confirmed and was addressed by the capability of continuously ensuring a BPM and strategy match under the respective transforming capabilities in the initial design of the MBPMCF.

Interviewees were also asked about their perception towards the influence of politics on the strategic orientation of the municipality. IP1 stated that politics do not have a major influence on the strategic orientation since politics has no right of co-determination regarding day-to-day administrative business (Appendix H). Therefore, the need to assess and evaluate political orientations and priorities is seen not as important by IP1 with regards to the defined capabilities (Appendix H). The other interviewees were confronted with this statement. In this regard, IP2 made it clear that politics very much has a major influence on the strategic orientation, also regarding day-to-day administrative business, since it is politics that decides on the distribution of financial resources (Appendix I). IP6 furthermore stated that strategic orientation and a match with BPM initiatives is a precondition for political consent which is needed to obtain resources (Appendix M). For this reason, it is nevertheless very important to include the political aims in the decision-making process. This assumption was also confirmed by IP4 and IP6 (Appendix K, M). For this reason, it was decided to keep the assessment of political aims as a capability in the framework.

Also, the specific impact of laws and regulations on the strategic orientation of municipalities was discussed by the interviewees. The fact that laws and regulations have a great influence on the strategic orientation of municipalities was explicitly confirmed by IP1 and IP4 (Appendix H, K). Laws were seen as a decisive factor for strategic orientation. The fact that all municipalities, regardless of their size, are bound by laws makes the need for individual strategic orientation seem redundant at first. In this regard, however, the IP4 explicitly stated that municipalities also have certain leeway regarding their strategic orientation beyond the legal requirements. However, important to consider are legally prescribed principles such as a strong customer focus (Appendix K). In many municipalities, this is not the focus and priority is often given to the digitalization of internal processes, which is not in line with the legal requirements and the aspired service

orientation of municipalities (Appendix K). In summary, therefore, it can be concluded that legal requirements have priority regarding the strategic orientation of a municipality. In addition, however, individual strategic decisions can also be made, which may differ per municipality. Therefore, it is important to evaluate the individual strategic orientations in addition to the statutory strategic orientation. Regarding the core element Strategic Alignment, it can be concluded that there have been no changes in the framework that affect the removal or addition of individual capabilities. Strategic Alignment was considered important by all interviewees. In fact, decisions should only be made if they serve the achievement of strategic goals and alignments.

The interviewees were also asked about their opinion on the impact of the contingency factors municipality size and process type. All interviewees agreed that Strategic Alignment capabilities are important for all municipalities regardless of their size. However, it was found that there are differences in the difficulty of the capabilities. For example, IP3, IP4, and IP5 expressed that strategic alignment is undoubtedly more challenging in larger municipalities because of their increased structural complexity (Appendix J, K, L). Thus, although it was found that certain capabilities related to Strategic Alignment are not redundant in smaller municipalities, it was still found that the capabilities have varying degrees of difficulty related to municipality size. Since the focus of this work is on the presence of capabilities per se rather than their level of difficulty, all capabilities were defined as important for all municipalities in the core element of Strategic Alignment.

Similar results were found regarding the impact of process types. For the process types with regards to Strategic Alignment IP5 stated that this is more important to consider with regards to management processes which is because core and supportive processes are often standardized and do therefore not require such a strategic orientation (Appendix L). IP3 however stated that all capabilities defined under the core element of Strategic Alignment are valid because regardless of what process type is being implemented, there is always a need for strategic justification (Appendix J). The other interviewees did not make a clear statement in this regard. Similar to what has been found with regards to the municipality size, it can thus be said that the difficulty of ensuring a match between strategy and BPM initiatives varies according to the type of process that is to be implemented. Since the goal of this research was to determine which capabilities are needed with regards to the contingency factors, all capabilities were defined as important for all municipalities regardless of the process type.

### 5.2.3 Governance

The relevance of the core element Governance was confirmed by all interviewees. It needs to be mentioned that the definition of this core element was not clear for all interviewees. While top management support was defined as a part of the core element Culture, IP1 and IP2 initially thought that top management support belongs to the element of Governance (Appendix H, I). This confusion may be caused by the fact that in the German language the terms governance and leadership are very closely related, and a clear initial demarcation was therefore rather difficult. However, it was then explained to IP1 and IP2 that the factor top management support belongs to the element of Culture, which also received agreement on the part of the two interviewees. To prevent such a misunderstanding, it was explained to the remaining interviewees in advance what exactly the core element Governance encompasses. The explanation prevented further confusion by the other interviewees.

IP1 and IP5 referred to Governance not only as providing clear roles, responsibilities, and standards, but also as leading in a way that the involved people know which way to go (Appendix H, L). Furthermore, Governance was seen as an element which is about delegating exercises, defining communication channels, and defining standards (Appendix H). IP2 made it clear that standards cannot always be defined for all circumstances, since in case of unforeseen events ad-hoc decisions must be made for which no standards might exist (Appendix I). However, IP2 also emphasized that the definition of standards is very important and that standards should be implemented wherever possible because they simplify decision making and allow for a less difficult way of changing personnel (Appendix I). IP4 furthermore stated that with regards to the principle of equality, which is prescribed by law, standards can lead to an increased citizen satisfaction (Appendix K). Also, IP2 stated that many standards are prescribed by law and that they thus need to be applied accordingly (Appendix I). These implications make it clear that defining standards, roles and responsibilities is indeed very important and that it makes sense to also evaluate the standards that are required by law. For this reason, the capabilities under Governance have not been changed.

Respondents were again asked about their opinion towards the impact of municipality size on the need for the defined capabilities. With regards to the municipality size, IP4 stated that the responsibility for the processes that need to be implemented indeed varies according to the municipality size (Appendix K). Even though law prescribes that all municipalities need to offer public services to their citizens, it is often a higher-level authority that takes over the responsibility for such implementation due to a lack of necessary resources (Appendix K). Some larger municipalities thus have to implement

more processes, or more complex processes which causes a higher level of difficulty with regards to some of the defined capabilities under the core element of Governance (Appendix K). This assumption was also confirmed by IP5 who stated that the capabilities under Governance are more complex to execute and maintain in larger municipalities compared to smaller municipalities (Appendix L). IP3 however said that also in very small municipalities those capabilities can be very difficult to maintain, e.g., when there is only one employee responsible for several processes and tasks and thus does not have the capacity to focus on certain process-related aspects more intensively or when financial resources are limited (Appendix J). Although it was also found regarding this core element that the size of the municipality makes a difference in terms of the complexity and degree of difficulty of the individual capabilities, it can be said that all municipalities, regardless of their size, should nevertheless have all the capabilities in order to successfully implement BPM.

When the interviewees were asked about the necessity of BPM capabilities in relation to the process type, the opinions showed some discrepancies. IP1 for example explained that while the definition of standards is very important regarding the core and supportive processes, it is less important for management processes and often not very feasible (Appendix H). IP3 in that regard stated that the implementation of all processes regardless of their type requires certain standards (Appendix J). Also, IP5 stated that the process type does not make a difference regarding the necessity of defining of standards, roles, and responsibilities (Appendix L). The other interviewees did not make any assumptions in this context. For this reason, it was assumed that the necessity of being present does not vary across process types.

#### **5.2.4 IT & Methods**

Regarding the core element IT & Methods, all interviewees were asked about the usefulness of synthesizing these initially separate elements (cf. De Bruin and Rosemann 2007). Most interviewees considered the merge of these elements to be quite reasonable since nowadays implemented methods should always be supported by certain software or hardware. However, IP3 made it clear that the execution of certain methods in process management is, however, possible without supportive software or hardware (Appendix J). As an example of this, the method of process modeling was mentioned. This statement was particularly surprising since IP3 works for a company that sells process modeling software. As an explanation, he stated that his company always issues a card set with modeling objects as part of process modeling to reduce the inhibition of employees regarding process modeling using new software. In this way, employees initially receive an analogue impression of the possibilities of the modeling method before they are

introduced to the associated software. This approach was also presented to IP4, who stated that he also received a set of these cards, but never used them. He made clear that he is convinced that process modeling should be done from the beginning with the support of software and that the elements should not be considered separately from each other (Appendix K). IP4 in that regard emphasized that although it would be possible to exercise methods without software or hardware, the goal should not be to perform methods analogously, especially regarding the developments in public sector digitalization (Appendix K). Since all other interviewees also agreed that it is worth striving to support methods with software and hardware, it was decided not to separate these elements.

Another topic that was discussed regarding was the relevance of prescribed methods and IT by higher-level authorities. IP5 stated that even though the state does not prescribe certain methods and IT, they usually recommend methods and IT for digitalization measures related to the implementation of regulations such as the OAA or EGovA (Appendix L). However, larger municipalities often still develop their own solutions and do not stick to what has been suggested by the state or federal authority (Appendix L). In contrast, smaller municipalities often do not have the needed capacities to develop own solutions and are thus forced to stick to those solutions provided by the state or federal level (Appendix L). Based on this assumption, it could be argued that smaller municipalities do not need the equivalent capabilities as larger municipalities because they are more likely to implement the solutions suggested by higher authorities. However, this argument has some shortcomings. Just because municipalities do not necessarily need to implement state solutions, they should still consider implementing them. This applies to both smaller and larger municipalities. Developing new solutions per se, even though solutions already exist, cannot be considered efficient. For this reason, it is argued that IT & methods recommended by higher authorities should be considered by all municipalities, regardless of their size.

However, based on this argumentation, the question has arisen whether the defined capabilities under IT & Methods are correct in their entirety. Under sensing capabilities, the capability *"evaluate prescribed BPM Methods and IT"* has been defined. However, the statements of the interviewees question whether this capability covers the topic in its entirety. In the initial design, it was already explained that there are no actual prescribed IT and methods, which is related to procurement constraints. However, there are prescribed technical requirements that must be considered in procurement. To adequately address this implication, it was decided to rename this capability to *"evaluate prescribed methodological and IT-related requirements"*. In addition, it was decided to add another capability under the seizing capabilities section. This capability is called *"evaluate*



*methods and IT developed by higher-level authorities*". This capability refers to the solution-knowledge as defined by Ortbach et al. (2012). Even though it could be argued that the capability "*identify potentially matching methods and IT*" already covers the importance of evaluating all potentially available solutions including the ones offered by higher level authorities, the evaluation revealed that those solutions should be particularly taken considered if applicable.

Again, interviewees were asked about their opinion towards the contingency factors of municipality size. In this regard, IP3 clarified that the capabilities under the core element IT & Methods may have different expressions depending on the size of the municipality (Appendix J). In his experience, smaller municipalities, for example, more often do not have an internal network as a means of communication. However, this is often not even necessary, as communication in smaller municipalities tends to be more direct (Appendix J). Also, IP2 stated that smaller municipalities might not need the same methodological and IT-related support as larger municipalities do (Appendix I). Based on this argument it could be argued that smaller municipalities may need less methods or information technologies. Though, this does not mean that they do not need methods and IT at all. This again hints to the implication that the contingency factor municipality size does not impact the need for certain capabilities but the complexity of those capabilities.

Regarding the relevance of the process type in terms of the capabilities under IT & Methods it was found that the interviewees did not see an impact on the need for certain capabilities to be available or not available. IP5 made it clear that there are fundamental differences regarding the selection of certain IT and methods depending on the process type to be implemented. Core processes, for example, imply different requirements for IT and methods, since these processes also involve parties external to the administration, such as citizens (Appendix L). Nevertheless, all defined capabilities are considered relevant for all process types (Appendix L). Just because there are different requirements for the specific IT and methods for the different process types does not mean that individual sensing, seizing, and transforming capabilities do not need to be available.

In summary, no major deviations were identified within the core element IT & Methods. The size of the municipality and the type of process to be implemented have no influence on which of the defined capabilities should be available and which should not. A change has been made regarding the capability that initially referred to prescribed IT and methods. Since there are no prescribed methods and IT in practice, this capability was assessed as redundant and removed from the framework.

### 5.2.5 People

The core element People was considered as a very important core element. IP2 said that a BPM initiative is not worth anything if it is not understood by the people involved (Appendix I). Also, IP3 stated that without people, BPM would not even be possible (Appendix J). He emphasized that for every single process that is implemented, it is important to evaluate whether the involved people have the abilities and skills to execute those processes (Appendix J). IP4 stated that employees' competencies and knowledge are important factors for them to feel more secure and sovereign in their responsibilities (Appendix K). IP1 and IP3 agreed that competencies need to be assessed and that there are certain methods available to assess such competencies (Appendix H, J).

A topic that was discussed by the interviewees extensively was the involvement of employees in BPM initiatives. In that regard, IP2 stated that involvement is not always necessary, especially in the context of legislative prescriptions since they often do not leave room for individual adjustments (Appendix H). This statement was forwarded to IP3 and IP4. IP3 agreed that involvement is not always necessary and that there exist prescriptions where people might not be able to co-determine measures, but if a municipality is aiming at executing BPM successfully, people should still be involved in the process (Appendix J). The engagement of employees can contribute to a more successful implementation of digitalization measures, as they can provide knowledge that might impact the implementation of legal requirements. However, legal requirements do not allow a participation of employees in the design of some processes. Still, as IP4 emphasizes, it is important that employees feel confident and secure in carrying out their roles and responsibilities, it can be said that the involvement of employees does have great relevance. When they are involved in specific projects that affect their work, even if only as consultative administrators, they can at least be made to feel valued in their own roles and responsibilities. For this reason, it is argued that employee involvement is an important aspect of BPM and should therefore also be considered in terms of the defined capabilities.

Another point of discussion was the way in which employees can be trained and further educated. Some of the interviewees presented measures that promote knowledge sharing among employees in their municipalities. For example, IP4 explained that his municipality is currently working on training digital pilots (Appendix K). As digital pilots, employees outside of the department for digitalization are trained on a voluntary basis. These pilots are then to act as intermediaries between the department for digitalization and the other departments. Digital pilots are also important to support staff at the operational level in administrative digitalization and be a direct contact for support

(Appendix K). Also, IP6 explained a measure to foster knowledge sharing among employees. His municipality recently began implementing Digital Scouts. Digital scouts are younger employees who are available as contact persons for the older employees if they have problems or questions regarding the technology in-use (Appendix M). Although presenting exemplary measures is beyond the scope of this paper, the fact that systems with digital scouts or digital pilots exist shows how important it is seen to offer employees sufficient support in digitalization and the implementation of new digital processes. This supports the importance of the capabilities defined especially regarding solution-knowledge.

Again, interviewees were asked about their opinion towards the impact of municipality size on the need for the respective capabilities. IP1 stated that the municipality size has not per se an impact on the knowledge or expertise of its employees (Appendix H). From his own experience however, he noticed that the digital competencies of employees are more developed in larger municipalities (Appendix H). He said: “smaller and medium sized municipalities still have a long way to go.” (Appendix H). IP2 stated that in smaller municipalities such as his own, knowledge sharing, and education happen rather informal and that they do not define any specific measures (Appendix I). He furthermore emphasized that the capabilities under this core element are easier to be executed in smaller municipalities since there usually are less people involved (Appendix I). However, since the framework does not specify a certain way to transfer or share knowledge, it does not matter much that this aspect tends to be more informal in smaller municipalities compared to larger municipalities. The defined capabilities should nevertheless be addressed through specific measures, which can be both formal and informal.

Also, interviewees were asked to assess the impact of the process type on the need for certain capabilities of the core element of People. IP5 said that, especially with regards to the core element People the difficulty of certain capabilities is highly dependent on the type of process that is to be implemented. For example, assessing and evaluating knowledge and expertise needed for support processes and core processes is easier than assessing and evaluating knowledge that is needed for the execution of management processes, according to IP5 (Appendix L). IP1 in that regard stated that employees’ knowledge is more important in terms of core and supportive processes and that it is not as important regarding management processes (Appendix H). IP2 emphasized that different process types require different types of knowledge (Appendix I). Core processes thus require expertise, support processes require information knowledge and management processes require expertise, information knowledge and empathy (Appendix I). This assumption was in a way contradictory to what IP1 said because according to IP2,

management processes require even more capabilities than core and supportive processes. Looking at the framework, however, it can be said that it does not matter how much and what kind of knowledge is needed to implement the different types of processes. Rather, in relation to the goal of this work, it is important to determine whether the defined capabilities under the individual core elements are necessary for all process types. In this respect, the argument of IP3 is followed, who made it clear that the existence of knowledge plays a role in relation to all process types, even if the knowledge required may be different in each case (Appendix J).

In summary, it could be concluded that the core element People was seen as highly relevant by all interviewees. While people involvement was not initially seen as being always important, it was argued that they still need to be involved in the project and continuously informed, although this is not explicitly supported by law. Again, the municipality size and process types do not impact the need for the individual capabilities to be extant.

#### **5.2.6 Culture**

All interviewees agreed that the element Culture is an important element to consider when it comes to BPM. IP5 stated that the elements Culture and People could be summarized in one element because they are highly interdependent. After it was explained however that the element Culture does not only cover the attitudes and behavior of people involved in BPM initiatives but also the degree of top management support and commitment as well as the cultural type, he agreed that it makes sense to separate those elements (Appendix L). IP5 furthermore said that there is a “need to make our employees our fans” (Appendix L). This statement refers to the goal of achieving a BPM positive organizational culture. IP5 goes on to say that it is important to get employees excited about process management for it to be successful (Appendix L). In addition to that, IP2 stated that a BPM positive culture includes the willingness of people to learn and to try out new things (Appendix I). However, this attitude is still rather rare to find in public administration (Appendix I). These statements illustrate how important it is to address the area of culture as part of BPM initiatives. Accordingly, the statements of IP2 and IP5 agree with the initial assumptions and once again illustrate the relevance.

One point of discussion that has not received attention in the literature review was the topic of error culture, which is a concept that relates to the attitude of employees and managers towards making mistakes. Error culture was seen as an important aspect of the culture element by all interviewees without a specific question. IP1 emphasized that employees should be allowed to make mistakes because you can learn from mistakes (Appendix H). However, according to his experience in public administration and in

municipalities, people hesitate to make mistakes (Appendix H). The reason for this lies primarily in the fear of possible sanctions and the danger of appearing incompetent (Appendix H). Especially in process management, however, it is important to make mistakes to implement new processes more efficiently and effectively (Appendix H). Moreover, making mistakes uncovers disadvantages and weaknesses in working processes, organizational structures, or other elements and with that, allows improvement and progress (Appendix H). IP2 agreed that error culture is a relevant aspect to consider but that it is still not lived appropriately in his municipality (Appendix I). Additionally, IP3 and IP4 observed that people working in municipalities try not to make mistakes at all even though they could only learn from them (Appendix J, K). Based on these statements and assumptions about the importance of errors in the field of BPM, it can be argued that a BPM-positive culture also includes a willingness and acceptance on the part of employees to make mistakes. The definition of the desired state under Culture can therefore be expanded to include the element of error culture, which can be counted as part of the area of employee openness to BPM. Accordingly, being open to BPM also means being open to mistakes and learning from them.

Another factor mentioned and discussed by most interviewees is the aspect of top management support and commitment. IP6 as a top manager gave some relevant insights in that regard. He made it clear how important it is for the top manager to stand behind the digitalization of administration to support the implementation of digitalized processes. Since he took office, there have been many significant developments in terms of administrative digitalization in his municipality (Appendix M). For example, his municipality is one of the first to offer the complex building permit process completely online. He is convinced that without pressure and support from his side, such a development would not have been possible in recent years (Appendix M). Top management support can thus help leading the people involved in the right direction (Appendix M). IP1 furthermore emphasized that process management can only be executed slowly if there is no support from the top manager (Appendix H). The top management needs to provide a BPM positive attitude if he or she wants his or her employees to develop a positive attitude toward BPM (Appendix H). IP5 also stated that the top manager needs to guide the way appropriately which means that he or she cannot only tell the employees to change but must act as a role model (Appendix L). These statements confirm the initial assumption that top management support and commitment are important aspects in relation to the core element Culture and should therefore definitely be considered. The importance of these aspects is reflected, for example, in assessing and evaluating the extant culture or in the development of possible solutions to foster a BPM positive culture.

In addition, the aspect of a hierarchical structure was discussed by many of the interviewees. IP1 stated that process management is more successful when people have more freedom of acting. Such freedom is however inhibited by the hierarchical culture of municipalities (Appendix H). IP4 also emphasized that the hierarchical structure and the strict responsibilities which are common in municipalities make BPM initiatives rather difficult (Appendix K). IP3 in that regard stated that even though the hierarchical structure of municipalities does not really support BPM, it is justified because municipalities must comply with laws (Appendix J). In this sense, even though justified by law, the hierarchical structure in municipalities is a hindrance to successful BPM and fundamental change. This implication has already been taken up in the initial framework design. The fact that the interviewees also took up this point independently of this confirms its importance.

In terms of the impact of municipality size on the necessity of capabilities under Culture, IP1 stated that the municipality size does not per se make a difference but that it is the available resources that make a difference to achieve the goal of a BPM positive culture (Appendix H). In addition, IP2 stated that in smaller municipalities the hierarchical structure is less visible than in larger municipalities, which was also confirmed by IP3 (Appendix I, J). IP5 also emphasized that it can be more difficult to maintain a BPM positive culture in a larger municipality with more employees than in a municipality with fewer employees (Appendix L). Both, the statement that the available resources can vary according to the size of the municipality and the tendency of smaller municipalities of having a less strict hierarchical structure nevertheless do not make any of the defined capabilities redundant. Rather, those are again factors that impact the complexity and difficulty of individual capabilities. Accordingly, exercising the capabilities tends to be more difficult for larger municipalities. Basically, however, all capabilities under the core element of Culture can be seen as relevant for successful BPM in all municipalities, regardless their size.

Regarding the impact of the process type to be implemented on the need for certain capabilities under Culture, IP5 emphasized that there is no such impact (Appendix L). The other interviewees did not make assumptions in this respect. Since the goal of achieving a positive BPM culture cannot be tied to individual processes, it is argued that the process type has no influence on which capabilities under this element are necessary for successful BPM and which are not.

In summary, the core element of Culture was considered important by all respondents. Through the interviews, it was possible to add the aspect of error culture to the initial design of the framework, which plays an important role in the definition of a positive

BPM culture and in improvement and progress. In addition, the interviews also confirmed the importance of top management support and the hierarchical structure, which can have a major influence on the desired positive BPM culture. The only changes applied involve the definition of the core element of Culture. No individual capabilities were removed or added.

### **5.2.7 Inter-municipal Collaborations**

As mentioned earlier, those interviewees that came from municipalities have collaborations with the special-purpose association and the process modeling company interviewed. All interviewees emphasized the beneficiaries of inter-municipal collaborations. Inter-municipal collaborations may have an impact on the need for certain capabilities to be available for successful BPM. IP1 emphasized that an inter-municipal network can, e.g., offer support regarding legislative prescriptions and changes regarding legislative requirements (Appendix H). Also, IP2 stated that his municipality benefits from inter-municipal collaborations regarding BPM, because as a rather small municipality, their resources are limited (Appendix I). IP3 also supports the idea of inter-municipal collaborations stating that especially smaller municipalities benefit from such networks as they usually have fewer resources available (Appendix J). IP4 saw benefits of inter-municipal collaborations, especially regarding the core element of Strategic Alignment (Appendix K). IP6 stated that he is glad to belong to an inter-municipal network through the special purpose association, as this allows different perspectives to be included and results are usually more comprehensive and holistic in the end (Appendix M). He furthermore emphasized that especially in rural areas, inter-municipal networks are a prerequisite for successful digitalization (Appendix M). This is because, by law, all municipalities need to implement almost the same processes, which small municipalities often do not have the needed resources for (Appendix M).

Some interviewees also expressed criticism of inter-municipal cooperation. IP2 stated that even though collaborative networks are helpful, the municipalities are nevertheless responsible for executing the defined capabilities themselves (Appendix I). As a criticism of inter-municipal collaborations, IP3 furthermore made it clear that joining inter-municipal collaborations can also entail a risk. When formally joining an inter-municipal network, some municipalities might have to compromise because certain ideas and courses of actions might not be completely in line with the municipality's strategic orientation (Appendix J). However, since there is a tendency for all municipalities to face the same challenges and to be highly similar in interest, inter-municipal collaborations tend to be beneficial (Appendix J).

In general, it can be concluded, that most interviewees found inter-municipal networks to be beneficiary or even necessary for successfully implementing and executing BPM initiatives. While this finding can be considered very important in terms of the need for the presence of individual capabilities, there is a lack of theoretical foundation within this research to draw meaningful conclusions for the MBPMCF. For this reason, it was decided not to include the importance and influence of inter-municipal cooperation and networks in the final framework. Nevertheless, it is recommended that when using the framework, it should be considered that some capabilities are covered by inter-municipal networks and collaborations and thus the capabilities are not exclusive to one's municipality.

### 5.2.8 Evaluated Framework Design

Based on the findings from the expert interviews, adjustments to the framework have been made, although of small visibility. The evaluated framework is presented in Figure 9 and can be read as follows. The heading and the name of the framework can be seen in the grey, parent box. Below this, the individual core elements are listed in different colors, with sensing, seizing, and transforming capabilities listed for each. No visible changes have been made to either the heading or the core elements and the corresponding dynamic capabilities. Under the sensing, seizing, and transforming capabilities, the individual capabilities as defined per core element can still be found.

Most of the initially defined capabilities were considered relevant during the evaluation. A major change has occurred primarily in the sensing capabilities of the core element of IT & Methods. The initial capability *"evaluate prescribes BPM methods & IT"* has been renamed to *"evaluate prescribed methodological and IT-related requirements"*. In addition, a seizing capability has been added to the framework. This is *"evaluate methods and IT developed by higher-level authorities"*.

In the grey box underneath the individual capabilities, the underlying hypothesis can be depicted. The underlying hypothesis that not all municipalities need to invest in all defined sub-capabilities regarding all process types was also changed. This is because during the evaluation it was found that this hypothesis does not hold true. Rather, all municipalities should have all capabilities available regardless of their size and regardless of the process type implemented. However, implementing BPM initiatives for different process types in municipalities of different sizes may result in differing complexity. Therefore, the hypothesis now says that the complexity of individual capabilities may differ according to the municipality size and the process type to be implemented. This is also one reason why the municipality size and process type were removed as impacting factors. The evaluated framework design can be depicted in Figure 9.



In addition to the visible changes to the design of the MBPMCF, another change was made regarding the definition of the core element of Culture. In addition to employee attitudes and behaviors toward change, top management support, and organizational structure, the aspect of error culture was added to the definition. This aspect includes employee behaviors and attitudes as well as the area of top management support.

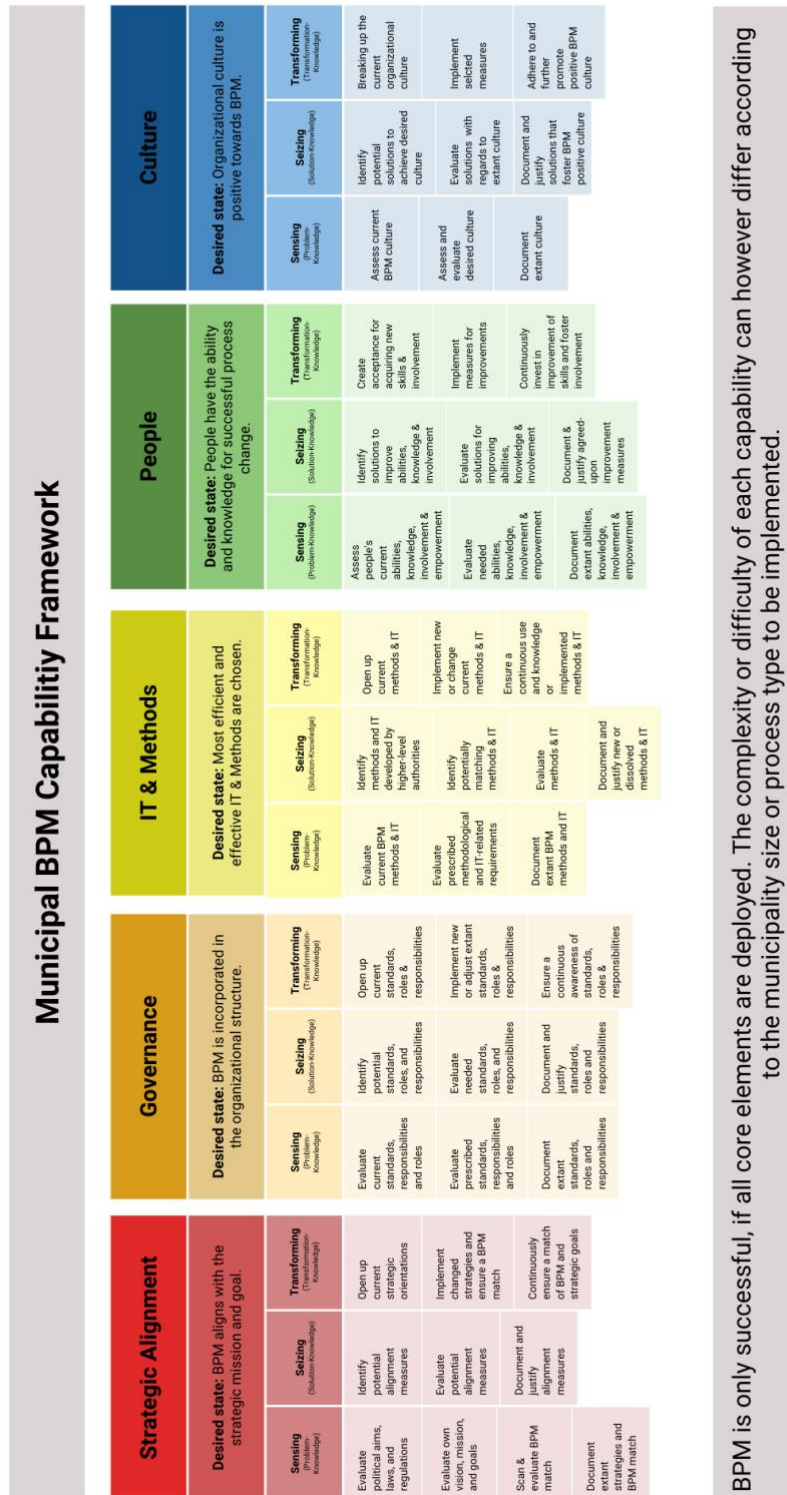


Figure 9 Evaluated Framework Design

## 6 Demonstration

This section covers the demonstration of the MBPMCF and the application of the artifact to a use case. The demonstration of the MBPMCF refers to the fourth activity as defined by Peffers et al. (2007) which implies the application of the artifact in a practical use case. Through the expert interviews during the design and evaluation iterations, the MBPMCF could be revised with qualitative knowledge. However, the relevance and usefulness of the artifact also had to be validated using a practical use case. The idea behind the MBPMCF was that it allows municipalities to identify extant and needed capabilities related to a specific BPM initiative and thus identify potential weaknesses that should be addressed for successful BPM. To perform the demonstration, the MBPMCF was applied to a specific case. The procedure of the demonstration activity and the specific case to which the framework was applied are explained in the following sections.

### 6.1 The Case of a BPM Initiative in a Medium-Sized Municipality

The selection of the case study was based on the interviewees already interviewed, as it was assumed that the interviewees already had the required knowledge about the MBPMCF. To be precise, the practical demonstration of the artifact was conducted using a current BPM initiative of Municipality M. Per definition of this paper, M is a medium-sized municipality with a population of just under 40,000. The reason that M was used as a case in the demonstration is related to the fact that a representative of M was already familiarized with the MBPMCF during the expert interviews for the framework evaluation and thus already had knowledge regarding underlying definitions and implications of the core elements and capabilities. M just recently started to digitalize the service of applying for housing subsidies. The implementation of this service corresponds to a core process. The need to digitalize this service is prescribed by the OAA. In accordance with the implications regarding the OAA in the Research Background, this is one of the services that must be offered digitally by the end of 2022. The implementation of the service was ranked with a high priority by M (Appendix O). For the actual implementation, a product of the state of North Rhine-Westphalia was used, which was developed within the framework of the "One for All" principle (Appendix O). At this stage, housing subsidy applications are already being received and processed digitally, but there is still room for improvement regarding citizen orientation, according to statements by municipality M (Appendix O).

### 6.2 Data Collection

To achieve the goal of identifying extant and required capabilities, data needed to be collected that allows conclusions to be drawn about the availability of each of the

capabilities as defined in the MBPMCF. In terms of effectiveness and feasibility, it was decided to use an online survey to gather such data. The survey was chosen for several reasons as an appropriate method for this research. Firstly, because M already participated in the evaluation of the MBPMCF it could be assumed that sufficient knowledge regarding the definitions of the core elements and further implications regarding the individual capabilities existed. This made additional explanations that could have been made during another interview redundant. Because the objective of the demonstration of the MBPMCF was solely to assess whether capabilities are available or not without any further explanations by the respondent, it was assumed that choosing a more qualitative method such as another interview would be less efficient. The survey was created via the application Microsoft Forms by Microsoft Office.

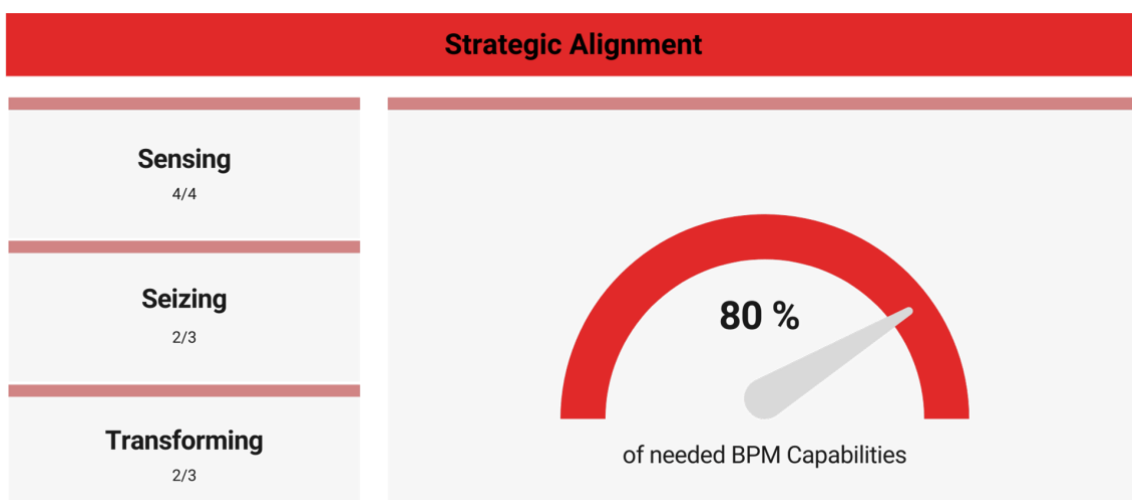
The survey was structured as follows. First, a short introduction to the MBPMCF and an explanation of the respective answer options were given (Appendix N). The survey did not ask for reasons or explanations for the availability or non-availability of individual capabilities, as corresponding explanations were not considered relevant in the context of this research. This is because the MBPMCF was not created to scale individual capabilities. Rather, the intention was to develop an approach apart from maturity models where such scaling would be relevant. Explanations regarding the questions of how and why capabilities are available were thus redundant. Rather, it was considered important to assess what it means for the respective municipality if individual capabilities are available or non-available. The MBPMCF was intended to help find out in which areas there are still weaknesses in the context of BPM initiatives, without making concrete recommendations for improvements. After the explanation, the respondent was first asked about the current implementation status of the housing subsidy application service and the priority given to digitalizing this service (Appendix N). For those questions, the respondent was not provided with answer options. Rather, he could enter the respective answers to those more general questions manually. Then, the existence of each capability was queried. Here, the respondent had a choice of three answer options. The answer option "Yes" implied that the corresponding capability was available. The answer option "No" implied that the corresponding capability was not present. Additionally, the respondent was given the option to answer the question with the option "Other". It was explained to the respondent that his answer option should only be selected, and corresponding explanations should be described if there was uncertainty regarding the presence of the specific capability (Appendix N).

## 6.3 Results

The respondent of municipality A answered all questions which made it possible to visualize the results in a meaningful way. An overview of the concrete answers can be depicted in Appendix O. Within the following sections, the answers concerning each BPM core element were visualized via dashboards. In a second step, a dashboard was created covering all core elements and capabilities.

### 6.3.1 Strategic Alignment

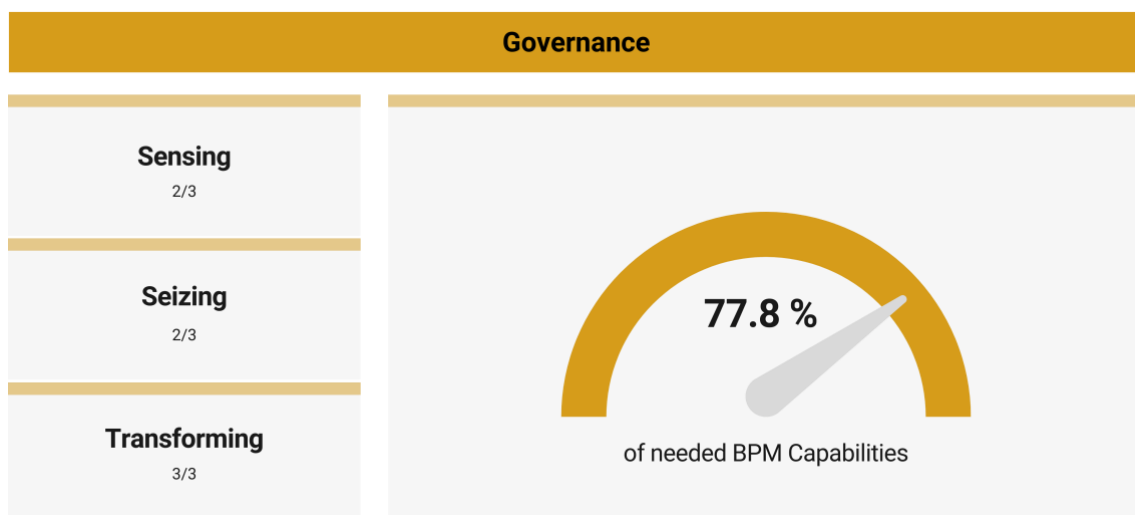
Concerning the core element of Strategic Alignment, a total of ten capabilities were queried regarding the implementation of the digital public service. According to the evaluated framework design, four of these capabilities were related to the domain of sensing, three capabilities were related to the domain of seizing, and three capabilities were related to the domain of transforming (Appendix N). The respondent of M answered all questions about sensing capabilities with “yes”. Regarding seizing capabilities, two capabilities were answered with “yes”, while one was answered with “no”. The answer “no” referred to the question regarding the capability to *“document and justify alignment measures”*. Finally, regarding the capabilities under transforming, M’s respondent answered two questions with “yes” and one with “no”. The question that was answered “no” here referred to the capability to *“implement changed strategies and ensure a BPM match”*. It could be concluded that out of the ten capabilities that were defined by the MBPMCF under the core element of Strategic Alignment, eight were available and two were not available. This means that in total, M covered 80% of those defined capabilities. Figure 10 provides a visualized overview of the results related to the core element of Strategic Alignment.



**Figure 10** Capabilities related to Strategic Alignment

### 6.3.2 Governance

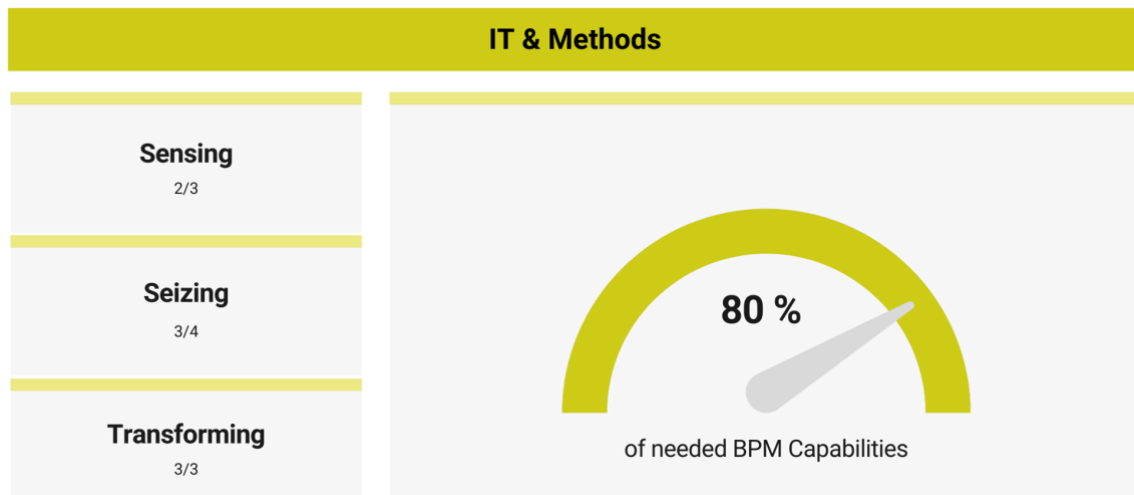
Regarding the core element of Governance, a total of nine capabilities were queried. As the evaluated framework design covered three capabilities related to sensing, three related to seizing, and three related to transforming, the questions were asked accordingly (Appendix N). Regarding the sensing capabilities of Governance, two of the questions were answered “yes”, while one was answered “no”. The answer “no” relates to the capability to “*document extant standards, roles, and responsibilities*”. Also, concerning the capabilities related to seizing, two questions were answered “yes”, while one was answered “no”. The answer “no” was given with regard to the capability to “*document and justify standards, roles, and responsibilities*”. Out of the nine capabilities that were defined as necessary by the MBPMCF, M covered seven. This means that a total of 77,8% of the capabilities could be ranked as available. Figure 11 provides an overview of these findings.



**Figure 11** Capabilities related to Governance

### 6.3.3 IT & Methods

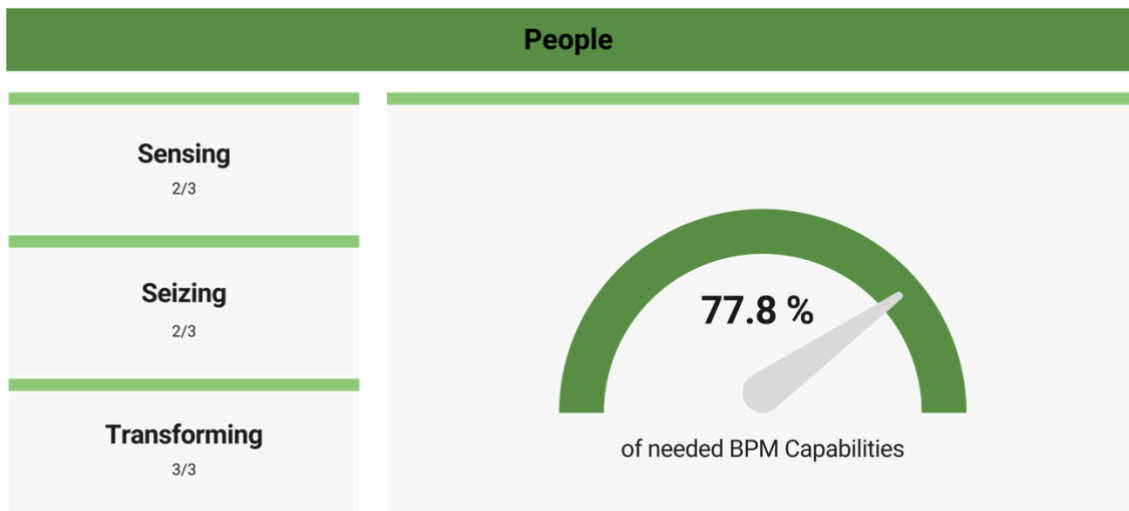
Regarding the core element IT & Methods, a total of eight capabilities were queried. Two capabilities queried referred to the respectively defined sensing capabilities, three referred to seizing capabilities, and three to transforming capabilities. In terms of sensing capabilities, two were answered "yes", and one was answered "no." The capability that was rated as not available refers to the capability to "*document extant BPM methods and IT*". Regarding seizing capabilities, out of three capabilities, two were rated as "yes" and one as "no". The capability that was rated as not available was the capability to "*document and justify new or dissolved methods and IT*". In total, 80% of the defined capabilities were covered by M. An overview of the findings is presented in Figure 12.



**Figure 12** Capabilities related to IT & Methods

### 6.3.4 People

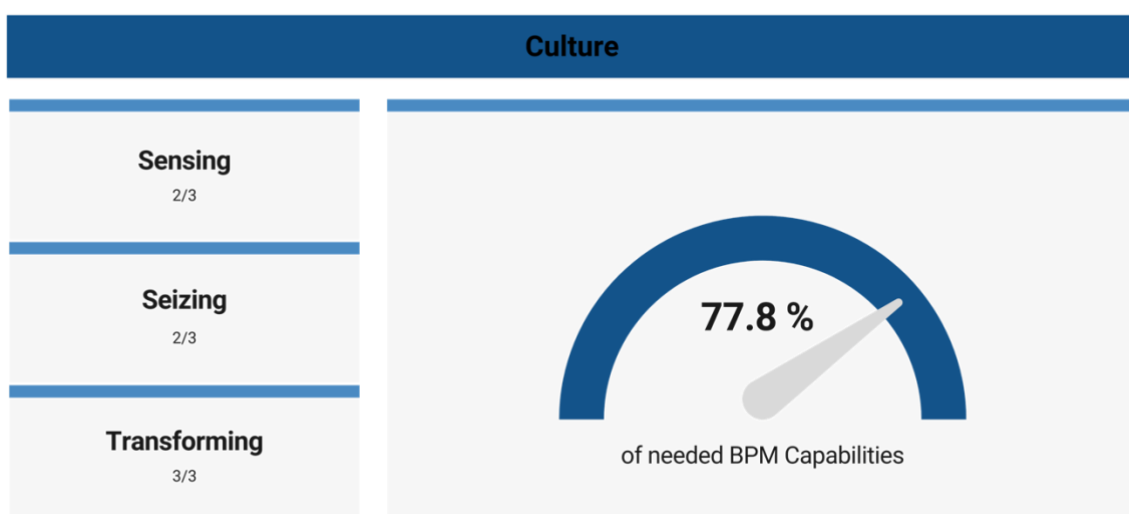
The core element People covered nine capabilities in total. Those nine capabilities were queried accordingly. Two of the questions regarding the capabilities related to sensing were answered “yes”. One question was answered “no”. The question answered “no” referred to the capability to “*document extant abilities, knowledge, involvement and empowerment*”. Regarding the seizing capabilities of the core element People, also two questions were answered “yes”, and one was answered “no”. The question that was answered “no” referred to the capability to “*document and justify agreed-upon alignment measures*”. All questions that related to the capabilities defined under transforming were answered “yes”. Based on the answers, it was possible to conclude that out of eight capabilities in total, six were available and two were non-available. Thus, in total 77.8 % of the defined capabilities were available. An overview of the findings can be depicted in Figure 13.



**Figure 13** Capabilities related to People

### 6.3.5 Culture

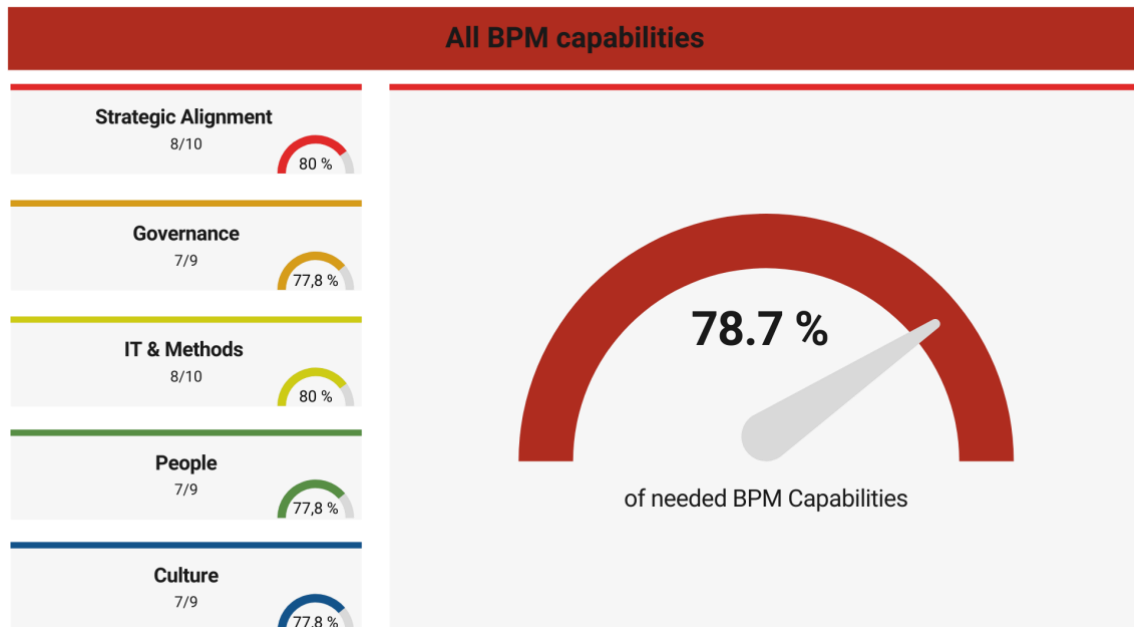
Regarding the core element of Culture, nine capabilities were queried in total. Concerning the questions asked about the capabilities defined under sensing, two were answered “yes” and one was answered “no”. The question answered “no” relates to the capability to *“document extant culture”*. Three questions were asked related to the seizing capabilities of Culture. Again, two questions were answered “yes” while one was answered “no”. The negative answer related to the capability to *“document and justify solutions that foster a BPM positive culture”*. All questions asked about transforming capabilities of Culture were answered “yes”. Of nine capabilities, seven were thus rated as available and two were rated as non-available. This means that in total 77.8 % of the defined capabilities were rated as available. An overview of the findings can be depicted in Figure 14.



**Figure 14** Capabilities related to Culture

### 6.3.6 Overview of all BPM Capabilities

After all defined capabilities of all core elements were queried, it was possible to create an overview of all available and non-available capabilities of M. Such an overview is given in Figure 15.



**Figure 15** Overview of all BPM Capabilities

On the left side, it is presented how many capabilities per core element were rated as available and non-available. In sum, the MBPMCF defined 47 BPM capabilities. Municipality M covered 37 of those capabilities. Ten capabilities were rated as non-available. Per core element, two capabilities were rated as non-available. This means that in total 21.3% of needed BPM capabilities were found to be not available for digitalizing the service of applying for housing subsidy. This means in turn that 78.7% of the required BPM capabilities were available.

## 6.4 Analysis of Results

Several conclusions could be derived from the answers given by M's respondent. Regarding Strategic Alignment, two capabilities were rated as not available. The first capability not available relates to documenting and justifying selected measures for strategic alignment. The fact that this capability was not available may result in respective decisions not being understandable and replicable by others. The second capability that was rated as not available relates to the implementation of changed strategic orientations and ensuring a match between the strategy and the BPM initiative. This capability was defined because it is important for the success of BPM initiatives that agreed-upon



changes are implemented and that a BPM initiative matches the strategic orientation. That this capability was not available in the case of M can thus be seen as rather critical. In a next step, it should therefore be analyzed why the two capabilities were not available. Based on that, it could be decided on potential improvement measures.

Also, concerning the core element of Governance, two capabilities were rated as non-available. The first capability rated as non-available relates to the documentation of existing standards, roles, and responsibilities. This capability was defined because it was considered necessary for successful BPM to have an overview of the status quo regarding standards, roles, and responsibilities. Without actual documentation, there is a possibility that important factors will be omitted from subsequent decision-making. This would potentially cause the BPM initiative to be inefficient or ineffective. The second capability not available refers to the documentation and justification of agreed-upon measures regarding standards, roles, and responsibilities. This capability was defined because it was considered important not only to decide on measures but also to justify them and document them accordingly. Such documentation of the justification can serve to make decisions comprehensible to others. In the event of a change of personnel, for example, such documentation can also be considered quite useful, as corresponding decisions can be understood by a new employee. It is recommended that Municipality M looks at why such documentation is not available to decide on appropriate countermeasures and then adequately address this capability.

Regarding the core element IT & Methods again two capabilities were assessed as non-available. The two elements again refer to the detailing capabilities as defined under sensing and seizing. Regarding the documentation of extant IT & Methods, it can be said that this is an important capability because only when there exists an appropriate overview and documentation over what methods, software, and hardware are in place already, it can later be assessed to what extent they serve the initiated BPM project and whether they are still appropriate or not. Also, regarding the capability of documenting and justifying decisions related to IT & Methods which was rated as non-available it needs to be emphasized that this is an important capability that is missing. This is because similar to what has been mentioned regarding the respective capability under the core element of Governance, accurate documentation of decisions can help to make the decision comprehensible to other people involved. Therefore, it is recommended to answer the question of why those capabilities are not yet addressed and to decide on respective measures.

In terms of the core element People, two capabilities were defined as non-available. Again, those two non-available capabilities refer to the detailing capabilities of sensing

and seizing. The capability of documenting extant knowledge, abilities, and involvement was defined because it was considered important to have an adequate overview of what people know and need to know and in what way they are involved in a BPM initiative. Without documentation, it is more likely that certain aspects are not considered when deciding on counteractions. Additionally, documenting decisions made with respect to desired knowledge, abilities and involvements is important in terms of comprehensibility for others. It is thus again recommended to analyze why those capabilities have not yet been addressed and to make sure they are addressed by implementing respective measures.

Finally, regarding the core element of Culture, it can be repeated what has already been found concerning the other core elements. Two capabilities were classified as being non-available. Those two capabilities refer to the detailing capabilities under sensing and seizing. Documentation of the extant culture would be helpful to have an overview of the status quo and mood of employees and managers involved in a BPM initiative. Measures to address weaknesses regarding culture should also be documented because especially regarding the element of culture which can be easily perceived subjectively, it is important to keep track of why which measures were implemented or why which decisions have been made. It can thus be recommended to address this weakness and implement measures that meet the needs of the detailing capabilities.

The demonstration of the MBPMCF intended to prove its applicability. The required capabilities could be queried through the corresponding questionnaire. Through the answers, it was possible to evaluate individual capabilities as available and non-available. This made it possible to identify specific weaknesses. The capabilities that Ortbach et al. (2012) defined as detailing capabilities in the area of sensing and seizing could be classified as non-available for almost all core elements in the case of Municipality M. Based on the application of the framework, therefore, it can be recommended that M addresses its detailing capabilities concerning all core elements. However, the application of the MBPMCF does not allow for any recommendations for action beyond this and leaves open the question of why and how exactly M can address those identified weaknesses.

## **6.5 Relevance and Applicability**

The demonstration of the MBPMCF and the application of the framework to a specific use case confirmed the practical applicability of the tool. Through a survey, the availability of each BPM capability of the MBPMCF could be evaluated. However, it must be mentioned again that the survey could only clarify which capabilities are available and which are not. No conclusive statements could be made about how and why.

However, in the Introduction, it was explained that answering the questions of how and why capabilities are available or not was not the goal of the MBPMCF. Rather, a conscious decision was made to depart from the prescriptive implications of maturity models that deal with the questions of how and to what extent capabilities are available or not available (cf. Niehaves et al. 2013). Moreover, the question of why a capability is not available is secondary to the question of whether a capability is available or not. Thus, it can be said that the MBPMCF can be used to identify the available capabilities and those that are not available. Thus, the applicability of the goal defined at the beginning could be confirmed.

During the evaluation, each interviewee was asked for an assessment regarding the applicability and relevance of the framework. In this context, it can be said that all interviewees understood the basic idea of the framework and evaluated it as useful. IP5 however mentioned that the MBPMCF cannot serve as a panacea for solving all issues related to BPM (Appendix L). Unforeseen crises could for example be issues that cannot be solved even if all defined capabilities were available (Appendix L). To address the challenge of rapidly changing environments however, the dynamic capability approach was integrated in the framework. The integration of the dynamic capabilities approach should serve the goal of being able to continuously adapt to changing environments, which also includes crises. Nevertheless, IP5's critique can certainly be seen as valid, as crises represent extreme situations that pose challenges to municipalities that may not be covered by the input of the dynamic capabilities approach.

IP1 saw the MBPMCF as a tool for conducting a SWOT analysis. With the help of the defined capabilities, weaknesses and strengths of the municipalities could be analyzed (Appendix H). IP2 also confirmed that the framework gives a good overview of what should be considered in the context of BPM. It can provide employees with a good overview of the status quo and possible improvements (Appendix I). While IP2 saw the applicability of the MBPMCF primarily on the part of the employees on the operational level, so that they can evaluate their status quo (Appendix H), IP3 and IP4 clarified that they see the application of the framework more on the management level (Appendix J, K). The basic idea was that the MBPMCF serves as a useful tool for people at the management level to decide on actions that are necessary for BPM. However, it can be argued that both applications are quite defensible and that an overview of the existing and required BPM capabilities can also be provided to staff at the operational level. At the operational level, the MBPMCF can be used as an overview, while at the management level it can be used as a decision support tool.

Also, not all interviewees initially agreed on the specific applicability in practice. As a general criticism of the framework, IP5 noted that the MBPMCF is academically focused and that applicability in practice is questionable. It could be rather difficult to conclusively answer the presence of individual capabilities in some circumstances (Appendix L). However, the demonstration was able to refute this criticism. Although it was not possible to evaluate the extent to which certain capabilities are available, it was possible to use the framework to evaluate whether capabilities are available or not. The demonstration showed that the framework can be applied in practice for the described goal, even if it does not allow statements to be made about the form in which and why individual capabilities are available or not available. The interviewees have seen applicability at different levels, but this has no bearing in terms of applicability, rather it broadens the target audience of the MBPMCF. All in all, it can be summarized that the applicability of the MBPMCF could be confirmed.

Interviewees were also asked to assess the relevance of the MBPMCF's relevance. IP3 emphasized that the framework gives a good overview of the areas that are important for BPM (Appendix J). Also, IP4, IP5, and IP6 confirmed the relevance of the defined capabilities (Appendix K, L, M). IP6 emphasized that he is convinced that the MBPMCF provides a holistic overview of what is important for BPM and the desired digitalization in public administrations accordingly (Appendix M). He can imagine using the framework for currently running BPM initiatives to get an overview of where there may be weaknesses (Appendix M). IP3 made it clear that even if a municipality has all the capabilities mentioned, this does not mean that BPM is automatically successful (Appendix J). This statement was also supported by IP5, who stated that even if all capabilities would be available, other influential factors such as a crisis or sudden financial issues could harm a BPM initiative's success.

In summary, most interviewees confirmed the overall relevance of the MBPMCF. Since all important core areas are covered, the framework provides a holistic overview and can support decision-making. The statement that the complete availability of all BPM capabilities does not automatically lead to BPM success is valid. Sudden events can contribute to a BPM initiative not being successful, even if all capabilities were available. In this context, however, the relevance of the dynamic capabilities integrated into the MBPMCF can be pointed out once again. The idea to design such a framework was based on the implication of rapidly changing environmental conditions that municipalities are facing. Through the dynamic capabilities approach, this implication was addressed. By incorporating sensing, seizing, and transforming capabilities, the aim was to ensure and enable a continuous re-alignment of municipalities with their environment (cf. Teece et al., 1997; Niehaves et al. 2013). Thus, the MBPMCF should not be viewed as a static

instrument. To meet changing environmental conditions, the appropriate capabilities must be continuously available and executed. Then, even sudden events and crises should be easier to cope with.

## **6.6 Evaluation of Requirements**

This section deals with the question of whether the requirements as defined under 3.3 were met. In total, four requirements of the MBPMCF were defined. According to the first requirement, the MBPMCF should involve all important core elements for BPM. Apart from the elements that were identified by De Bruin and Rosemann (2007) and adapted by Rosemann and Vom Brocke (2014) and Kerpedzhiev et al. (2021), the literature did not reveal any other important elements to be considered. Also, the interviews conducted confirmed that all important elements for BPM were covered by the MBPMCF. The second requirement is related to the integration of the dynamic capabilities approach into the MBPMCF. This requirement was addressed by defining sensing, seizing, and transforming capabilities for each core element. Therefore, this requirement can be evaluated as being met.

The third requirement refers to the integration of contingency factors. The initial framework design aimed at including contingency factors such as the municipality size and process type concerning a specific BPM initiative. However, during the evaluation, it was found that those contingency factors do not have an impact on the need for individual capabilities to be available. Still, contingency was addressed by involving the core element of Culture in the framework, as culture is also considered a contingency factor (cf. Vom Brocke et al. 2016). Also, when defining some capabilities, implications e.g., regarding legislative and political requirements were considered, which are also contextual factors of municipalities. Thus, even though those contingency factors that were thought to be relevant for the framework turned out to not have implications, contingency factors were still addressed by the MBPMCF. Therefore, this requirement can be evaluated as fulfilled.

The fourth and last requirement was related to the practical relevance of the framework and the goal of assessing current BPM capabilities and based on that making informed decisions. The demonstration of the artifact confirmed its practical applicability. However, it can be argued that making decisions solely based on the assessed capabilities cannot be recommended. As mentioned in the previous section, after assessing the available and non-available capabilities, it should be analyzed why certain capabilities are available or not. Only when the question of why is answered, decisions can be made. Therefore, it can be concluded that this requirement is only partially met. While the framework can be applied in practice, it does not allow for informed decision-making.

## 7 Conclusion

BPM was found to be an important tool for digitalization in the public sector, as such digitalization implies the implementation of a large number of processes. In Germany, digitalization is mandated by law, which emphasizes the need to address this topic. Digitalization in the public sector is often guided by prescriptive maturity models, which allow statements to be made about how well a municipality is positioned and how well it should be positioned, but do not consider contextual factors of municipalities and their capabilities. Furthermore, such maturity models do not allow for an assessment of available and needed BPM capabilities to reach a certain maturity level and successfully digitalize. It was argued that before a municipality digitalizes according to prescriptive maturity models, an overview of existing and necessary capabilities should be available. Therefore, a framework for assessing BPM capabilities without prescribing a desired level of compliance was considered necessary. The present research thus attempted to close this gap in literature and practice and to achieve the goal of a framework for evaluating available and necessary BPM capabilities for specific BPM initiatives in municipalities.

This goal was addressed by the MBPMCF. The MBPMCF is a context-aware framework that specifically aims to enable the assessment of the BPM capabilities needed and available in a municipality for digitalization. The framework does not prescribe a desired level per capability as it was assumed that this might differ per context a municipality operates in. To develop the MBPMCF the DSR and ADR offered guidance. BPM as a dynamic capability implies the ability of a continuous adaptation to changing environmental conditions. BPM itself comprises various core elements that need to be addressed in BPM initiatives and determine the level of BPM maturity which is important for digital transformation. The SLR revealed the importance and implications of several BPM core elements and contingency theory. Based on the findings of the SLR, a first draft of the MBPMCF was developed. This draft was then revised by expert knowledge during semi-structured interviews. This enabled the design of an evaluated MBPMCF. The practical applicability of the artifact was then confirmed by employing a case study.

Contrary to the initial assumption that the size of the municipality and the type of process to be implemented as part of a BPM initiative would have an impact on the need for individual capabilities, it was found that this is not the case. While municipality size and process type have an impact on the complexity and difficulty regarding individual capabilities, they do not have an impact on their general necessity. For this reason, it can be concluded that municipalities, regardless of their size and regardless of the type of process to be implemented, should consider all defined capabilities. It was furthermore

found that inter-municipal collaborations can provide support when individual capabilities are not available. This is the case, for example, when evaluating legal bases or recommending specific software or hardware solutions.

The predominant opinion was that the framework gives a good overall view of the important areas in BPM and can be used as a tool for successful BPM at both management and operational levels. To address the criticism of one interviewee who was critical concerning the actual applicability of the framework, the framework was applied using a case study. Applying the MBPMCF to a specific use case confirmed the practical relevance and applicability of the MBPMCF. Through the application, it was possible to identify M's specific weaknesses regarding BPM capabilities. Based on the identified weaknesses, it could be recommended that M puts more emphasis on those and analyzes why certain capabilities are not available. This allows making counteractive decisions. In future research, the MBPMCF could be used as a basis for defining specific measures to address each capability. The relevance of the MBPMCF could be increased by a complementary toolbox that addresses the question of how to address identified weaknesses regarding each capability.

Although the relevance of the MBPMCF could be affirmed, there are also limitations to this research. One limitation relates to the intended context-awareness of the framework. Here, the focus was on municipality size and process types. These factors proved not to be decisive for the necessity of individual BPM capabilities and were removed from the evaluated framework design. However, just because these two factors did not prove to influence the need for capabilities does not mean that there are no other factors that do so. During the evaluation it was found that e.g., inter-municipal could impact the need for individual capabilities. This is because capabilities could be taken over by other municipalities or external service providers. This possibility was not sufficiently addressed by this research. Future research could thus follow up on this limitation and investigate the extent to which inter-municipal collaborations influence the need for individual capabilities.

It could be argued that the MBPMCF is only applicable in German municipalities because the legislation that the motivation of this research was based on is specific to German public sector organizations. However, there are other countries and even supranational organizations that are pushing forward the digital transformation in the public sector. For example, the European Commission established a Single Digital Gateway Regulation which forces European Union Member States to offer cross-border services digitally to all citizens. Therefore, digital transformation is not only a challenge for Germany but for

other European countries, too. This emphasizes the applicability of the MBPMCF to a broader geographical context.

Although the decision to exclude the life-cycle view of BPM during the development of the artifact was justified by the fact that it is a non-context-aware approach, this decision can certainly be seen as a limitation. The framework created includes a general overview of the individual capabilities that are necessary for BPM initiatives in municipalities. However, it cannot be ruled out that the defined BPM capabilities within individual phases of the BPM life-cycle are of varying importance or may even be redundant. Future research could thus also investigate the extent to which individual capabilities are needed in individual phases of the BPM life-cycle.

Another limitation was already explained during the evaluation of the relevance of the MBPMCF. Even if all defined capabilities were available, this does not automatically mean that BPM is successful. There are influencing factors that can inhibit or further promote success, such as unforeseen events. Even though the MBPMCF includes the dynamic capability approach which allows an adaptation to changing environments, crises may still impact the success of BPM initiatives, positively or negatively. The COVID-19 crisis for example pressured the public sector regarding the implementation of digital public services. The focus was thus shifted towards public sector digitalization. The war between Russia and Ukraine however led to a shift of focus and an allocation of resources towards armaments and war support. This led to a decreased focus on the digitalization of the public sector. It must thus be noted that in unforeseen crises the value of the MBPMCF is reduced.

This research followed a qualitative approach. As in most qualitative research, the context was limited. Although it was aimed at including experts from different municipality sizes to ensure a more diverse sample, the context remains limited as all interviewees were representatives of German municipalities or organizations in the northwest of Germany. Including interviewees from more diverse contexts such as different regions in Germany or even different European countries could potentially lead to different results and increase the generalizability of the results. Another limitation refers to the resources of the researcher. The time of this research was limited to four months which is reflected e.g., by the sample size for evaluation and demonstration. Additional evaluation and demonstration iterations could lead to an even more refined MBPMCF.



## References

2018. "Regulation (EU) 2018/1724 of the European Parliament and of the Council of 2 October 2018 Establishing a Single Digital Gateway to Provide Access to Information, to Procedures and to Assistance and Problem-Solving Services and Amending Regulation (EU) No 1024/2012 (Text with EEA Relevance)".
- Abdolvand, N., Albadvi, A., and Ferdowsi, Z. 2008. "Assessing Readiness for Business Process Reengineering," *Business Process Management Journal* (14:4), pp. 497-511.
- AIS. 2021. "Senior Scholars' Basket of Journals." Retrieved February 17th, 2022, from <https://aisnet.org/page/SeniorScholarBasket>.
- Antonucci, Y. L., Fortune, A., and Kirchmer, M. 2021. "An Examination of Associations between Business Process Management Capabilities and the Benefits of Digitalization: All Capabilities Are Not Equal," *Business Process Management Journal* (27:1), pp. 124-144.
- Bai, C., and Sarkis, J. 2013. "A Grey-Based Dematel Model for Evaluating Business Process Management Critical Success Factors," *International Journal of Production Economics* (146:1), pp. 281-292.
- Bandara, W., Indulska, M., Chong, S., and Sadiq, S. 2007. "Major Issues in Business Process Management: An Expert Perspective," *ECIS 2007 Proceedings*.
- Barney, J. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* (17:1), pp. 99-120.
- Bernardo, R., Galina, S. V. R., and de Pádua, S. I. D. 2017. "The BPM Lifecycle: How to Incorporate a View External to the Organization through Dynamic Capability," *Business Process Management Journal* (23:1), pp. 155-175.
- Beverungen, D., Buijs Joos, C. A. M., Becker, J., Di Ciccio, C., and al., e. 2021. "Seven Paradoxes of Business Process Management in a Hyper-Connected World," *Business & Information Systems Engineering* (63:2), pp. 145-156.
- Bouckaert, G., and Kuhlmann, S. 2016. "Conclusion: Tensions, Challenges, and Future "Flags" of Local Public Sector Reforms and Comparative Research," in *Local Public Sector Reforms in Times of Crisis*. London: Palgrave Macmillan UK, pp. 347-353.
- Boyne, G. A. 2002. "Public and Private Management: What's the Difference?," *Journal of Management Studies* (39:1), pp. 97-122.
- Buh, B., Kovačič, A., and Indihar Štemberger, M. 2015. "Critical Success Factors for Different Stages of Business Process Management Adoption - a Case Study," *Ekonomika Istraživanja* (28:1), pp. 243-258.
- Bundesregierung, d. 2013. "Subsidiarität." Retrieved 6th March, 2022, from <https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/subsidiaritaet-615742>
- Canva. 2022. "Design and Publishing Tool." Retrieved 2nd April, 2022, from <https://www.canva.com>
- Capuno, J. J., and Garcia Schustereder, M. M. 2015. "The Correlates of Local Government Responsiveness under Decentralization: Do Performance Ratings Matter in the Philippines?," *International Journal of Public Administration* (38:7), pp. 521-532.
- Castro, B. K. d. A., Dresch, A., and Veit, D. R. 2020. "Key Critical Success Factors of BPM Implementation: A Theoretical and Practical View," *Business Process Management Journal* (26:1), pp. 239-256.

- Chourabi, H., Mellouli, S., and Bouslama, F. 2009. "Modeling E-Government Business Processes: New Approaches to Transparent and Efficient Performance," *Information Polity* (14:1-2), pp. 91-109.
- Cresswell, A. M., Pardo, T. A., and Canestraro, D. S. 2006. "Digital Capability Assessment for E-government: A Multi-Dimensional Approach," *Electronic Government*, M.A. Wimmer, H.J. Scholl, Å. Grönlund and K.V. Andersen (eds.), Berlin, Heidelberg: Springer, pp. 293-304.
- Dawes, S. S. 2008. "The Evolution and Continuing Challenges of E-Governance," *Public Administration Review* (68:1), pp. 86-102.
- De Boer, F. G., Müller, C. J., and ten Caten, C. S. 2015. "Assessment Model for Organizational Business Process Maturity with a Focus on BPM Governance Practices," *Business Process Management Journal* (21:4), pp. 908-927.
- De Bruin, T., Freeze, R. D., Kulkarni, U. R., and Rosemann, M. 2005. "Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model," *Australasian Conference on Information Systems (ACIS)*, Sydney.
- De Bruin, T., and Rosemann, M. 2007. "Using the Delphi Technique to Identify BPM Capability Areas," *ACIS 2007 Proceedings - 18th Australasian Conference on Information Systems*.
- Deming, W. E. 1996. *The New Economics for Industry, Government, Education*, (3rd ed.). Cambridge: MIT press.
- Dierickx, I., and Cool, K. 1989. "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science* (35:12), pp. 1504-1511.
- Doebeli, G., Fisher, R., Gapp, R., and Sanzogni, L. 2011. "Using BPM Governance to Align Systems and Practice," *Business Process Management Journal* (17:2), pp. 184-202.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., and Reijers, H. A. 2018. *Fundamentals of Business Process Management*, (2nd ed.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., and Tinkler, J. 2006. "New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance," *Journal of Public Administration Research and Theory* (16:3), pp. 467-494.
- E. R., M., Hanggara, B. T., and Astuti, H. M. 2019. "Model for BPM Implementation Assessment: Evidence from Companies in Indonesia," *Business Process Management Journal* (25:5), pp. 825-859.
- German Ministry of Interior. 2019a. "E-Government-Gesetz." Retrieved 11th March, 2022, from <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/e-government/e-government-gesetz/e-government-gesetz-node.html>
- German Ministry of Interior. 2019b. "Onlinezugangsgesetz (OZG)." Retrieved 10th November, 2021, from <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/verwaltungsmodernisierung/onlinezugangsgesetz/onlinezugangsgesetz-node.html>
- German Ministry of Interior and Fitko. 2022. "Leika-Leistungen." *OZG Informationsplattform*. Retrieved 6th March, 2022, from <https://informationsplattform.ozg-umsetzung.de>
- Gregor, S. 2006. "The Nature of Theory in Information Systems," *MIS quarterly* (30:3), pp. 611-642.
- Hammer, M. 2014. "What is Business Process Management?." Berlin, Heidelberg: Springer, pp. 3-16.
- Harmon, P. 2007. *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*. Amsterdam, Boston: Elsevier/Morgan Kaufmann Publishers.

- Hernaus, T., Bosilj Vuksic, V., and Štemberger, M. I. 2016. "How to Go from Strategy to Results? Institutionalising BPM Governance within Organisations," *Business Process Management Journal* (22:1), pp. 173-195.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., and Ram, S. 2004. "Design Science in Information Systems Research," *MIS quarterly* (28:1), pp. 75-105.
- Hribar, B., and Mendling, J. 2014. "The Correlation of Organizational Culture and Success of BPM Adoption," *ECIS*.
- Hung, R. Y.-Y. 2006. "Business Process Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study," *Total Quality Management & Business Excellence* (17:1), pp. 21-40.
- Huntgeburth, J. 2014. *Foundations of Digital Government: Leading and Managing in the Digital Era*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- IT-Planungsrat. 2022. "IT-Planungsrat Beschließt Priorisierung Bei Der Digitalisierung Von Verwaltungsleistungen." Retrieved 23rd May, 2022, from <https://www.it-planungsrat.de/news-detail/it-planungsrat-beschliesst-priorisierung-bei-der-digitalisierung-von-verwaltungsleistungen>
- IT-Planungsrat, FITKO, and German Ministry of Interior. 2021. "OZG Leitfaden." Retrieved 11th November, 2021, from <https://leitfaden.ozg-umsetzung.de/display/OZG/OZG-Leitfaden>
- Jeston, J., and Nelis, J. 2006. *Business Process Management - Practical Guidelines to Successful Implementation*. Burlington, USA: Elsevier.
- Jurisch, M. C., Ika, C., Palka, W., Wolf, P., and Krmar, H. 2012. "A Review of Success Factors and Challenges of Public Sector BPR Implementations," *2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 2603-2612.
- Kay, J. A. 1995. *Why Firms Succeed*. New York: Oxford University Press on Demand.
- Kearney, C., Hisrich, R. D., and Roche, F. 2009. "Public and Private Sector Entrepreneurship: Similarities, Differences or a Combination?," *Journal of Small Business and Enterprise Development* (16:1), pp. 26-46.
- Keong Choong, K. 2013. "Are PMS Meeting the Measurement Needs of BPM? A Literature Review," *Business Process Management Journal* (19:3), pp. 535-574.
- Kerpedzhiev, G. D., König, U. M., Röglinger, M., and Rosemann, M. 2021. "An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization: Results from a Delphi Study," *Business & Information Systems Engineering* (63:2), pp. 83-96.
- KGSt. 2022. "Größenklassen der KGSt." Retrieved 13th April, 2022, from <https://www.kgst.de/groessenklassen>
- Kohlbacher, M., and Gruenwald, S. 2011. "Process Orientation: Conceptualization and Measurement," *Business Process Management Journal* (17:2), pp. 267-283.
- Kregel, I., Distel, B., and Coners, A. 2021. "Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants," *Business & Information Systems Engineering* (64:2), pp. 201-221.
- Lee, Y. Y., and Falahat, M. 2019. "The Impact of Digitalization and Resources on Gaining Competitive Advantage in International Markets: Mediating Role of Marketing, Innovation and Learning Capabilities," *Technology Innovation Management Review* (9:11), pp. 26-38.
- Letch, N., and Teo, J. 2015. "Accounting for the Contexts of Government Service Transformation: The Case of Building Approvals in Singapore," *Transforming Government* (9:3), pp. 352-369.
- Llewellyn, S., and Tappin, E. 2003. "Strategy in the Public Sector: Management in the Wilderness," *Journal of Management Studies* (40:4), pp. 955-982.

- Lönn, C.-M., and Uppström, E. 2013. "Process Management Challenges in Swedish Public Sector: A Bottom up Initiative," *Electronic Government*, M.A. Wimmer, M. Janssen and H.J. Scholl (eds.), Berlin, Heidelberg: Springer, pp. 212-223.
- Luna-Reyes, L., Juiz, C., Gutierrez-Martinez, I., and Duhamel, F. B. 2020. "Exploring the Relationships between Dynamic Capabilities and IT Governance: Implications for Local Governments," *Transforming Government* (14:2), pp. 149-169.
- Matthews, J., and Shulman, A. D. 2005. "Competitive Advantage in Public-Sector Organizations: Explaining the Public Good/Sustainable Competitive Advantage Paradox," *Journal of Business Research* (58:2), pp. 232-240.
- Musa, A., and Đurman, P. 2016. "Digital Local Government: Promoting Transparency, Participation and Efficient Local Public Services," in De La Rosa, S. Et Al. (Ed.), *Good Local Governance*, Bruxelles, Bruylant, pp. 343-370.
- Neder, R., de Souza, P. A. R., da Silva Rabêlo, O., Zambra, E. M., Maciel, C., Mello, R., da Cunha Trejan, S. V., and dos Anjos, A. M. 2018. "Critical Factors That Impact Process Management Implementation Strategies: A Case Study of a Government Agency," Cham: Springer International Publishing, pp. 29-42.
- Niehaves, B., and Plattfaut, R. 2010. "From Bureaucratic to Quasi-Market Environments: On the Co-Evolution of Public Sector Business Process Management." Berlin, Heidelberg: Springer, pp. 387-399.
- Niehaves, B., Plattfaut, R., and Becker, J. 2013. "Business Process Management Capabilities in Local Governments: A Multi-Method Study," *Government Information Quarterly* (30:3), pp. 217-225.
- Niehaves, B., Poeppelbuss, J., Plattfaut, R., and Becker, J. 2014. "BPM Capability Development – a Matter of Contingencies," *Business Process Management Journal* (20:1), pp. 90-106.
- Ongena, G., and Ravesteyn, P. 2020. "Business Process Management Maturity and Performance: A Multi Group Analysis of Sectors and Organization Sizes," *Business Process Management Journal* (26:1), pp. 132-149.
- Ortbach, K., Plattfaut, R., Poppelbuss, J., and Niehaves, B. 2012. "A Dynamic Capability-Based Framework for Business Process Management: Theorizing and Empirical Application." IEEE, pp. 4287-4296.
- Papadopoulos, G. A., Kechagias, E., Legga, P., and Tatsiopoulou, I. 2018. "Integrating Business Process Management with Public Sector," *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Paris, France: IEOM Society International.
- Patrucco, A. S., Agasisti, T., and Glas, A. H. 2021. "Structuring Public Procurement in Local Governments: The Effect of Centralization, Standardization and Digitalization on Performance," *Public Performance & Management Review* (44:3), pp. 630-656.
- Pedersen, K. 2018. "E-Government Transformations: Challenges and Strategies," *Transforming Government* (12:1), pp. 84-109.
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., and Chatterjee, S. 2007. "A Design Science Research Methodology for Information Systems Research," *Journal of Management Information Systems* (24:3), pp. 45-77.
- Peteraf, M. A. 1993. "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal* (14:3), pp. 179-191.
- Piening, E. P. 2013. "Dynamic Capabilities in Public Organizations: A Literature Review and Research Agenda," *Public Management Review* (15:2), pp. 209-245.

- Pittaway, J. J., and Montazemi, A. R. 2020. "Know-How to Lead Digital Transformation: The Case of Local Governments," *Government Information Quarterly* (37:4), p. 101474.
- Plattfaut, R. 2014. "Process-Oriented Dynamic Capabilities: Framework Development, Empirical Applications and Methodological Support," Cham: Springer International Publishing.
- Rohloff, M. 2009. "Case Study and Maturity Model for Business Process Management Implementation." Berlin, Heidelberg: Springer, pp. 128-142.
- Rosemann, M., and Vom Brocke, J. 2014. "The Six Core Elements of Business Process Management." Berlin, Heidelberg: Springer, pp. 105-122.
- Rowe, F. 2014. "What Literature Review Is Not: Diversity, Boundaries and Recommendations," *European Journal of Information Systems* (23:3), pp. 241-255.
- Rumelt, R. P. 1984. "Towards a Strategic Theory of the Firm," in *Competitive Strategic Management*, R.B. Lamb (ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 556-570.
- Schryen, G. 2015. "Writing Qualitative Is Literature Reviews—Guidelines for Synthesis, Interpretation, and Guidance of Research," *Communications of the Association for Information Systems* (37), pp. 286-325.
- Sein, M. K., Henfridsson, O., Purao, S., Rossi, M., and Lindgren, R. 2011. "Action Design Research," *MIS Quarterly* (35:1), pp. 37-56.
- Štemberger, M. I., Buh, B., Milanović Glavan, L., and Mendling, J. 2018. "Propositions on the Interaction of Organizational Culture with Other Factors in the Context of Bpm Adoption," *Business Process Management Journal* (24:2), pp. 425-445.
- Syed, R., Bandara, W., French, E., and Stewart, G. 2018. "Getting It Right! Critical Success Factors of Bpm in the Public Sector: A Systematic Literature Review," *AJIS. Australasian Journal of Information Systems* (22).
- Teece, D. J. 2007. "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal* (28:13), pp. 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. 1997. "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* (18:7), pp. 509-533.
- Trivellato, B., Martini, M., and Cavenago, D. 2021. "How do Organizational Capabilities Sustain Continuous Innovation in a Public Setting?," *American Review of Public Administration* (51:1), pp. 57-71.
- Trkman, P. 2010. "The Critical Success Factors of Business Process Management," *International Journal of Information Management* (30:2), pp. 125-134.
- Ubaid, A. M., and Dweiri, F. T. 2020. "Business Process Management (BPM): Terminologies and Methodologies Unified," *International Journal of System Assurance Engineering and Management* (11:6), pp. 1046-1064.
- Van Looy, A. 2020. "Capabilities for Managing Business Processes: A Measurement Instrument," *Business Process Management Journal* (26:1), pp. 287-311.
- Van Looy, A., and Devos, J. 2019. "A Roadmap for (Un)Successful Bpm: Positivist Case Studies," *Business Process Management Journal* (25:5), pp. 1164-1190.
- Van Looy, A., and Van den Bergh, J. 2018. "The Effect of Organization Size and Sector on Adopting Business Process Management," *Business & Information Systems Engineering* (60:6), pp. 479-491.
- Van Thiel, S. 2014. *Research Methods in Public Administration and Public Management: An Introduction*. Abingdon: Routledge.
- VHB. 2015. "Teilrating Öffentliche Betriebswirtschaftslehre." Retrieved 24th February, 2022, from <https://vhbonline.org/vhb4you/vhb-jourqual/vhb-jourqual-3>

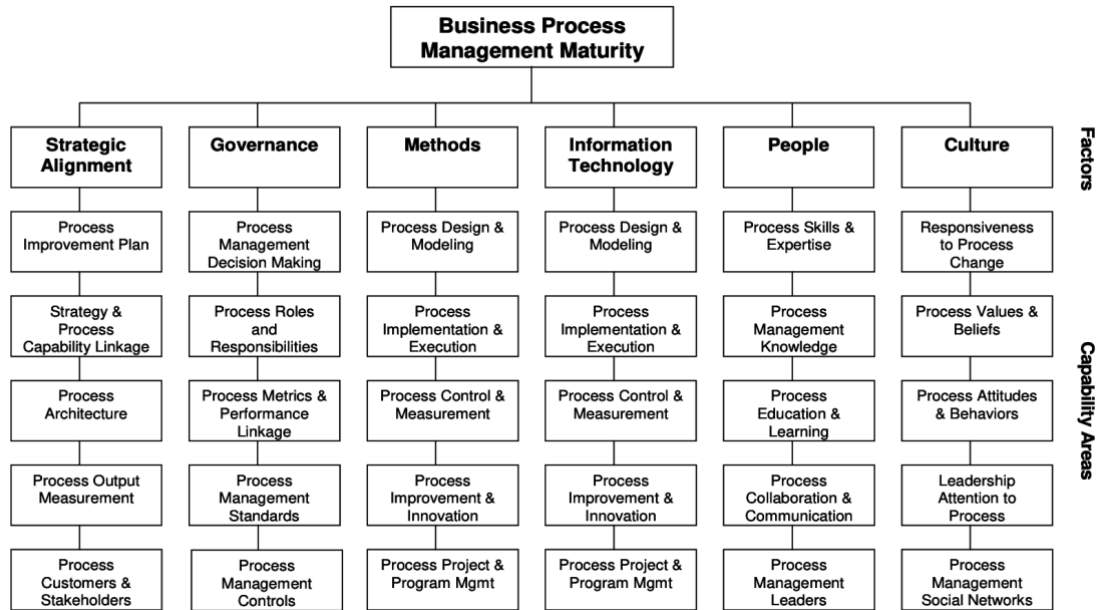
- Vial, G. 2019. "Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda," *The Journal of Strategic Information Systems* (28:2), pp. 118-144.
- Vom Brocke, J., Baier, M.-S., Schmiedel, T., Stelzl, K., Röglinger, M., and Wehking, C. 2021. "Context-Aware Business Process Management," *Business & Information Systems Engineering* (63:5), pp. 533-550.
- Vom Brocke, J., Hevner, A., and Maedche, A. 2020. "Introduction to Design Science Research." Cham: Springer International Publishing, pp. 1-13.
- Vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., and Viaene, S. 2014. "Ten Principles of Good Business Process Management," *Business Process Management Journal* (20:4), pp. 530-548.
- Vom Brocke, J., and Sinnl, T. 2011. "Culture in Business Process Management: A Literature Review," *Business Process Management Journal* (17:2), pp. 357-378.
- Vom Brocke, J., Zelt, S., and Schmiedel, T. 2016. "On the Role of Context in Business Process Management," *International Journal of Information Management* (36:3), pp. 486-495.
- Watson, R. T., and Webster, J. 2002. "Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review," *MIS Quarterly* (26:2), pp. xiii-xxiii.
- Wirtz, B. W., Langer, P. F., and Schmidt, F. W. 2021. "Digital Government: Business Model Development for Public Value Creation - a Dynamic Capabilities Based Framework," *Public Administration Quarterly* (45:3), pp. 232-255.
- Wong, W. P., Tseng, M.-L., and Tan, K. H. 2014. "A Business Process Management Capabilities Perspective on Organisation Performance," *Total Quality Management & Business Excellence* (25:5-6), pp. 602-617.
- Zelt, S., Recker, J., Schmiedel, T., and Vom Brocke, J. 2019. "A Theory of Contingent Business Process Management," *Business Process Management Journal* (25:6), pp. 1291-1316.
- Zolnik, E. J., and Sutter, R. 2010. "Workforce Management Innovations in Transportation Agencies: Overcoming Obstacles to Public Sector Innovation," *The Innovation Journal* (15:1), pp. 1-15.
- Zwicker, J., Fettke, P., and Loos, P. 2010. "Business Process Maturity in Public Administrations," in *Handbook on Business Process Management 2*, J. Vom Brocke and M. Rosemann (eds.). Springer, Berlin, Heidelberg: International Handbooks on Information Systems, pp. 369-396.

## Appendix

### List of Appendices

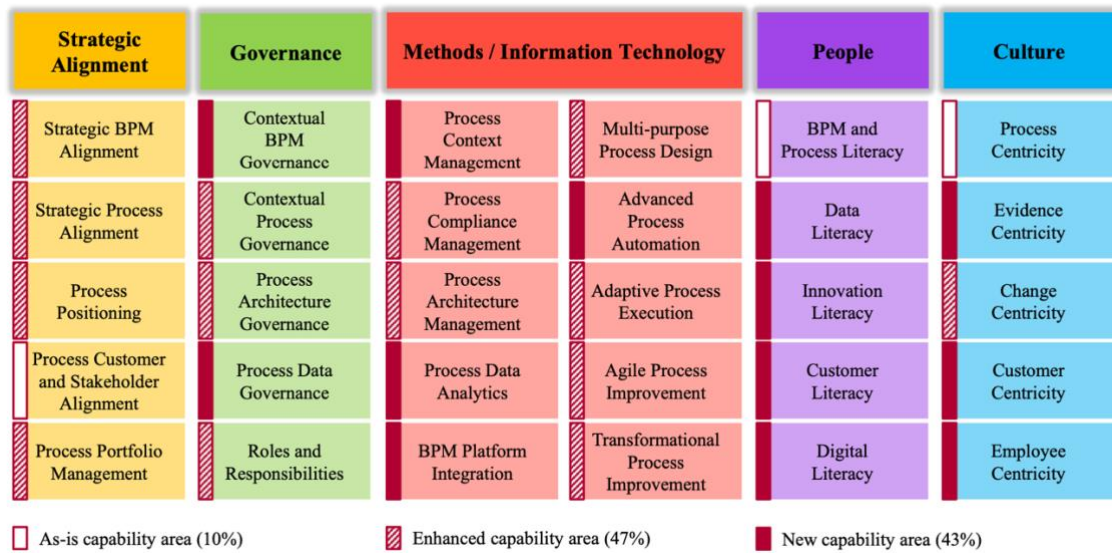
A The Six Core Elements of BPM .....	90
B The Core Elements of BPM With Regard to Digitalization .....	90
C List of Journals.....	91
D Initial Search Results .....	92
E List of Selected Articles.....	93
F Interview Guide German .....	94
G Interview Guide English .....	96
H Interview Transcript 1 .....	98
I Interview Transcript 2.....	117
J Interview Transcript 3.....	138
K Interview Transcript 4.....	161
L Interview Transcript 5.....	183
M Interview Transcript 6.....	202
N Demonstration Questionnaire .....	219
O Answered Questionnaire.....	222

### A The Six Core Elements of BPM



(De Bruin and Rosemann 2007, p. 650)

### B The Core Elements of BPM With Regard to Digitalization



(Kerpedzhiev et al. 2021, p. 86)



## C List of Journals

Journal	Domain
Government Information Quarterly	EGov
Information Polity	EGov
Transforming Government	EGov
International Journal e-Government Research	EGov
Dg.o	EGov
HICSS	EGov
eGov	EGov
MIS Quarterly	IS
Journal of MIS	IS
IS Research	IS
Business and Information Systems Engineering	B&E
BPM Journal	B&E
BPM Conference	B&E
Journal of Public Economics	PA
Journal of Public Administration Research and Theory	PA
Public Administration Review	PA
Public Management Review	PA

## D Initial Search Results

Search Type	Journal	Search String	Results	Excluded
initial	BPM Conference (B&E)	Business Process Management Capabilities	32	30
initial	BPM Journal (B&E)	Business Process Management Capabilities	586	562
initial	Business and Information Systems Engineering	Business Process Management Capabilities	179	169
initial	d.go (eGov conference)	Business Process Management Capabilities	1024	1022
initial	Electronic Government (eGov Conference)	Business Process Management Capabilities	239	235
initial	Government Information Quarterly	Business Process Management Capabilities	435	409
initial	HICSS (eGov Conference)	Business Process Management Capabilities	1482	1482
initial	Information Polity	Business Process Management Capabilities	3	1
initial	IS Research (IS)	Business Process Management Capabilities	265	265
initial	Journal of MIS (IS)	Business Process Management Capabilities	96	95
initial	Journal of Public Administration Research and Theory (PA)	Business Process Management Capabilities	284	281
initial	Journal of Public Economics (PA)	Business Process Management Capabilities	10	10
initial	MIS Quarterly (IS)	Business Process Management Capabilities	145	143
initial	Public Administration Review (PA)	Business Process Management Capabilities	244	243
initial	Public Management Review (PA)	Business Process Management Capabilities	533	529
initial	Transforming Government	Business Process Management Capabilities	197	191
initial	BPM Conference (B&E)	business process management public sector	6	5
initial	BPM Journal (B&E)	business process management public sector	402	396
initial	Business and Information Systems Engineering	business process management public sector	113	111
initial	d.go (eGov conference)	business process management public sector	1062	1062
initial	Electronic Government (eGov Conference)	business process management public sector	477	477
initial	Government Information Quarterly	business process management public sector	374	371
initial	HICSS (eGov Conference)	business process management public sector	513	513
initial	Information Polity	business process management public sector	0	0
initial	IS Research (IS)	business process management public sector	77	77
initial	Journal of MIS (IS)	business process management public sector	34	33
initial	Journal of Public Administration Research and Theory (PA)	business process management public sector	766	766
initial	Journal of Public Economics (PA)	business process management public sector	130	130
initial	MIS Quarterly (IS)	business process management public sector	35	35
initial	Public Administration Review (PA)	business process management public sector	817	817
initial	Public Management Review (PA)	business process management public sector	1376	1376
initial	Transforming Government	business process management public sector	248	248
initial	BPM Conference (B&E)	local public sector digital transformation	1	0
initial	BPM Journal (B&E)	local public sector digital transformation	215	209
initial	Business and Information Systems Engineering	local public sector digital transformation	49	49
initial	d.go (eGov conference)	local public sector digital transformation	55	55
initial	Electronic Government (eGov Conference)	local public sector digital transformation	76	74
initial	Government Information Quarterly	local public sector digital transformation	235	233
initial	HICSS (eGov Conference)	local public sector digital transformation	249	249
initial	Information Polity	local public sector digital transformation	0	0
initial	IS Research (IS)	local public sector digital transformation	13	13
initial	Journal of MIS (IS)	local public sector digital transformation	1	1
initial	Journal of Public Administration Research and Theory (PA)	local public sector digital transformation	53	53
initial	Journal of Public Economics (PA)	local public sector digital transformation	2	2
initial	MIS Quarterly (IS)	local public sector digital transformation	1	1
initial	Public Administration Review (PA)	local public sector digital transformation	26	26
initial	Public Management Review (PA)	local public sector digital transformation	96	96
initial	Transforming Government	local public sector digital transformation	126	125

## E List of Selected Articles

Author	Title	Journal	Search Type
Abdolvand, Neda (2008)	Assessing readiness for business process reengineering	Business Process Management Journal	initial
Beverungen, Daniel et al. (2021)	Seven Paradoxes of Business Process Management in a Hyper-Connected World	Business and Information Systems Engineering	initial
Kerpedzhiev, Dimov et al. (2021)	An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization	Business and Information Systems Engineering	initial
E.R., Mahendrawathi (2018)	Model for BPM implementation assessment: evidence from companies in Indonesia	Business Process Management Journal	initial
Hernaus, Tomislav et al. (2016)	How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations	Business Process Management Journal	initial
Kwee Keong Choong (2013)	Are PMS meeting the measurement needs of BPM? A literature review	Business Process Management Journal	initial
Letch, Nick & Teo, Joseph (2015)	Accounting for the contexts of government service transformation: The case of building approvals in Singapore	Transforming Government	initial
Lönn, Carl-Mikael & Uppström, Elin (2013)	Process Management Challenges in Swedish Public Sector: A Bottom Up Initiative	Electronic Government	initial
Luna-Reyes, Luis et al. (2020)	Exploring the relationships between dynamic capabilities and IT governance: Implications for local governments	Transforming Government	initial
Niehaves et al. (2013)	Business process management capabilities in local governments: A multi-method study	Government Information Quarterly	initial
Niehaves, Björn & Plattfaut, Ralf (2010)	From Bureaucratic to Quasi-market Environments: On the Co-evolution of Public Sector Business Process Management	Electronic Government	initial
Niehaves, Björn et al. (2014)	BPM capability development – a matter of contingencies	Business Process Management Journal	initial
Ongena, G. & Ravesteyn (2019)	Business process management maturity and performance: A multi group analysis of sectors and organization sizes	Business Process Management Journal	initial
Pedersen, K. (2018)	E-government transformations: challenges and strategies	Transforming Government	initial
Stemberger, Mojca Indihar (2018)	Propositions on the interaction of organizational culture with other factors in the context of BPM adoption	Business Process Management Journal	initial
Van Looy, Amy (2020)	Capabilities for managing business processes: a measurement instrument	Business Process Management Journal	initial
Van Looy, Amy & Devos, Jan (2019)	A roadmap for (un)successful BPM: positivist case studies	Business Process Management Journal	initial
Van Looy, Amy; Van den Bergh, Joachim (2018)	The Effect of Organization Size and Sector on Adopting Business Process Management	Business and Information Systems Engineering	initial
Vom Brocke, Jan, Sinni, T. (2011)	Culture in business process management: a literature review	Business Process Management Journal	initial
Vom Brocke, Jan et al. (2014)	Ten principles of good business process management	Business Process Management Journal	initial
Zelt, Sarah et al. (2018)	A theory of contingent business process management	Business Process Management Journal	initial
Author	Title	Journal	Search Type
Bai, C. and Sarkis, J. (2013)	Model for evaluating business process management critical success factors	International Journal of Production Economics	backward
Bandara, W. et al. (2007)	Major issues in business process management: an expert perspective	Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS)	backward
de Boer, F.G. et al. (2015)	Assessment model for organizational business process maturity with a focus on BPM governance practices	Business Process Management Journal	backward
Doebeli, G. et al. (2011)	Using BPM governance to align systems and practice	Business Process Management Journal	backward
Hribar B. & Mendling J. (2014)	The correlation of organisational culture and success of BPM adoption	ECIS2014 Proceedings	backward
Jurisch, M.C. et al. (2012)	A review of success factors and challenges of public sector BPR implementations	Proceedings of 45th Hawaii International Conference on System Sciences	backward
Rohloff, M. (2009)	Case study and maturity model for business process management implementation	7th International Conference on Business Process Management	backward
Trkman, Peter (2010)	The critical success factors of business process management	International Journal of Information Management	backward
vom Brocke, J. et al. (2016)	On the role of context in business process management	International Journal of Information Management	backward
Wong, W.P. et al. (2014)	A business process management capabilities perspective on organisation performance	Total Quality Management & Business Excellence	backward
Hung, Yu-Yuan Richard (2006)	Business process management as competitive advantage: a review and empirical study	Total Quality Management & Business Excellence	backward
Author	Title	Journal	Search Type
Buh, B. et al. (2015)	Critical success factors for different stages of business process management adoption - a case study	ECONOMIC RESEARCH-EKONOMSKA ISTRAZIVANJA	forward
Castro et al. (2019)	Key critical success factors of BPM implementation: a theoretical and practical view	Business Process Management Journal	forward
Kregel, I. et al. (2021)	Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants	BUSINESS & INFORMATION SYSTEMS ENGINEERING	forward
Neder, R. et al. (2018)	Critical Factors that Impact Process Management Implementation Strategies: A Case Study of a Government Agency	ELECTRONIC GOVERNMENT AND THE INFORMATION SYSTEMS PERSPECTIVE, EGOVIS 201811032, pp.29-42	forward
Syed, R. et al. (2018)	Getting it right! Critical Success Factors of BPM in the Public Sector: A Systematic Literature Review	AUSTRALASIAN JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS 22	forward
Ubaid, AM and Dweiri, FT (2020)	Business process management (BPM): terminologies and methodologies unified	INTERNATIONAL JOURNAL OF SYSTEM ASSURANCE ENGINEERING AND MANAGEMENT	forward
vom Brocke, J. et al. (2021)	Context-Aware Business Process Management Method Assessment and Selection	BUSINESS & INFORMATION SYSTEMS ENGINEERING	forward
Zwicker, Jörg et al. (2010)	Business Process Maturity in Public Administrations	Handbook on Business Process Management 2	forward

## F Interview Guide German

### "Bewertung von BPM-Fähigkeiten in Kommunen"

Forschung von Lana Bensiek an der WWU Münster, KU Leuven und TalTech

#### Interview-Leitfaden

##### Einleitung:

Öffentliche Verwaltungen auf der ganzen Welt investieren derzeit in Digitalisierungsbemühungen. Die aktuelle Pandemie macht eine noch schnellere Digitalisierung notwendig, um persönliche Kontakte so weit wie möglich zu reduzieren. Die Bundesrepublik Deutschland hat in diesem Zusammenhang mehrere Gesetze und Verordnungen erlassen, die Bund, Länder und Kommunen dazu verpflichten, bestimmte öffentliche Dienstleistungen digital zu implementieren. So verpflichtet das Onlinezugangsgesetz bis Ende 2022 insgesamt 460 öffentliche Dienstleistungen auf kommunaler Ebene online anzubieten. Außerdem schreibt das EGovG u.a. die Einführung einer E-Akte vor. Diese Gesetze und Verordnungen verdeutlichen, wie wichtig eine Prozessorientierung von öffentlichen Verwaltungen ist. Dieser Relevanz wurde mit der Einführung des LeiKa Rechnung getragen. Dabei handelt es sich um einen Katalog, der die zu erbringenden Leistungen in über 6000 Einzel-Prozesse gliedert. Die jeweiligen Prozesse werden in Kern Prozesse, Unterstützungs Prozesse und Führungs-Prozesse eingeteilt.

Dennoch stehen die Kommunen bei der Umsetzung solcher digitalen öffentlichen Dienstleistungen vor Herausforderungen. Die Umsetzung digitaler Prozesse erfordert nämlich bestimmte Fähigkeiten im Bereich des Prozessmanagements. Diese Fähigkeiten sind noch nicht in allen Kommunen in ausreichendem Maße vorhanden, und zwar aus verschiedenen Gründen, wie z. B. mangelnde Ressourcen, fehlende Kompetenzen oder fehlende Unterstützung von höchster Ebene.

Die vorliegende Untersuchung zielt darauf ab, ein Instrument zur Verfügung zu stellen, welches die Bewertung der benötigten und vorhandenen Geschäftsprozessmanagement-Fähigkeiten in Kommunen ermöglicht. Auf der Grundlage der vorhandenen Literatur wurde ein Rahmenwerk entwickelt, das die für ein erfolgreiches BPM erforderlichen Fähigkeiten umfasst. Dieser Rahmen ist in der nachstehenden Abbildung dargestellt.

##### Das Rahmenwerk ist wie folgt zu lesen:

Die Kernfähigkeitsbereiche Strategische Ausrichtung, Governance, IT & Methoden, Menschen und Kultur sind in der obersten Zeile dargestellt. Auch wenn die Bereiche in unterschiedlichen Farben gestaltet sind, gibt es keine Priorität zwischen diesen Fähigkeitsbereichen. Die farbliche Darstellung wurde vorgenommen, um eine klare Unterscheidung zwischen diesen Bereichen zu visualisieren und nicht, um sie in eine Rangfolge zu bringen. Unterhalb der Fähigkeitsbereiche wird der gewünschte Zustand in Bezug auf diesen Bereich definiert. Für jeden Bereich werden spezifische Fähigkeiten in Bezug auf das Erkennen von Chancen, das Ergreifen von Chancen und die eigentliche Umwandlung definiert. Die Entscheidung einer solchen Unterteilung basiert auf dem Ansatz der dynamischen Fähigkeiten von Teece et al. (1997), welcher die sich verändernden Umweltbedingungen und Anforderungen berücksichtigt.

**Das Interview soll folgende Bestandteile umfassen:**

- Eine kurze Vorstellung der ausgeübten Rolle und Erfahrung im Bereich des kommunalen Prozessmanagements
- Eine Bewertung der einzelnen Fähigkeiten pro Fähigkeitsbereich insbesondere bezüglich
  - o Der Richtigkeit der Fähigkeit
  - o Der Relevanz der Fähigkeit
  - o Implikationen und Ausübung in der Praxis
  - o Korrelationen zu anderen Fähigkeiten
- Eine Einschätzung bezüglich der Vollständigkeit des Artefakts
- Eine Einschätzung bezüglich der Relevanz des Artefakts
- Eine Einschätzung zur möglichen Zielgruppe des Artefakts
- Eine Einschätzung zur Nützlichkeit des Artefakts in der Praxis

Kommunale BPM Fähigkeiten														
Strategische Ausrichtung			Führung			IT & Methoden			Menschen			Kultur		
Gewünschter Zustand: BPM steht im Einklang mit dem strategischen Auftrag und Ziel			Gewünschter Zustand: Einbindung von BPM in die Organisationsstruktur			Gewünschter Zustand: Auswahl der richtigen Methoden und IT			Gewünschter Zustand: Die Menschen haben die Fähigkeit und das Wissen für Prozessänderungen			Gewünschter Zustand: BPM-positive Organisationskultur		
Erfassen (Problem-Wissen)	Ergreifen (Lösungs-Wissen)	Verwandeln (Transformations-Wissen)	Erfassen (Problem-Wissen)	Ergreifen (Lösungs-Wissen)	Verwandeln (Transformations-Wissen)	Erfassen (Problem-Wissen)	Ergreifen (Lösungs-Wissen)	Verwandeln (Transformations-Wissen)	Erfassen (Problem-Wissen)	Ergreifen (Lösungs-Wissen)	Verwandeln (Transformations-Wissen)	Erfassen (Problem-Wissen)	Seizing (Lösungs-Wissen)	Verwandeln (Transformations-Wissen)
Politische Ziele, Vorschriften und Gesetze evaluieren	Identifizierung möglicher Maßnahmen des anglichen	Bestehende Strategien öffnen	Aktuelle Standards und Vorgehensweisen evaluieren	Identifizieren von passenden Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten	Alte Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten öffnen	Aktuelle Methoden und IT aufnehmen und evaluieren	Potenziell passende Methoden und IT identifizieren	Bisherige Methoden und IT öffnen	Aktuelle Fähigkeiten, Kenntnisse, Involvement und Ermächtigung der MA aufnehmen	Lösungen zum Erlangen des gewünschten Zustandes identifizieren	Akzeptanz schaffen für das Erlangen neuer Fähigkeiten und einer veränderten Kultur	Herrschende Behördens-Kultur evaluieren	Lösungen zum Erreichen der gewünschten Kultur identifizieren	Aktuelle Unternehmenskultur aufbrechen
Eigene Ziele und Visionen evaluieren	Evaluierung der möglichen Angliechungs-Maßnahmen	Neue oder geänderte Strategien implementieren und ein BPM Match sicherstellen	Vorgegebene Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten evaluieren	Evaluieren welche Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten am besten passen	Neue Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten implementieren und kommunizieren	Vorgegebene Methoden und IT aufnehmen und evaluieren	Die benötigten IT und Methoden evaluieren	Neue Methoden und IT implementieren oder alte anpassen	Maßnahmen in Bezug auf den eigenen Status Quo evaluieren	Benötigten Grad von Fähigkeiten, Wissen, Involvement und Ermächtigung evaluieren	Verbesserungsmaßnahmen implementieren	Gewünschte Kultur evaluieren	Maßnahmen in Bezug auf die aktuelle und gewünschte Kultur evaluieren	Durch ausgewählte Maßnahmen eine positive BPM Kultur hervorbringen
Match von strategischen Zielen mit BPM Zielen evaluieren	Ausgewählte strategische Orientierung dokumentieren und begründen	Kontinuierliches sicherstellen eines Matches von BPM und strategischen Zielen	Existierende Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten dokumentieren	Benötigte Rollen und Verantwortlichkeiten dokumentieren und begründen	Kontinuierliche Berücksichtigung der neuen Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten sicherstellen	Existierende Methoden & IT dokumentieren	Neue oder angepasste Methoden und IT dokumentieren und begründen	Die Nutzung und das Wissen über implementierte Methoden und IT weiter fördern	Gewählte Maßnahmen dokumentieren und begründen	Existierende Fähigkeiten, Wissen, Involvement und Ermächtigung dokumentieren	Kontinuierlich den Wissensstand und die Involvement und die Ermächtigung fördern	Existierende Kultur dokumentieren	Gewählte Maßnahmen dokumentieren und begründen	An positiver BPM Kultur festhalten und weiter fördern

BPM ist nur erfolgreich, wenn alle Kernfähigkeitsbereiche adressiert werden. Dabei müssen aber nicht alle Kommunen bei der Implementierung aller Prozesse in alle Fähigkeiten gleichermaßen investieren.

Kommunengröße: S M L  
 klein mittel groß

Process-Typ: ● Kern-prozesse ● Unterstützungs-prozesse ● Führungs-prozesse

## **G Interview Guide English**

### **“Assessment of BPM capabilities in Municipalities – a dynamic capabilities approach”**

Research by Lana Bensiak at WWU Münster, KU Leuven and TalTech

#### **Interview Guide**

##### **Introduction:**

Public Administrations all over the world are currently investing in digitalization efforts. The current pandemic raises the need for even faster digitalization to reduce personal contacts as much as possible. The federal state of Germany in that regard established several laws and regulations that force the federal, state, and municipal levels to implement certain digital public services. The Online Access Act forces local public sector organizations to provide in total 460 public services online by the end of 2022. Furthermore, the EGovA implies the implementation of an e-file. These laws and regulations illustrate the importance of a process orientation of public administrations. This need has been addressed by the introduction of the LeiKa. This is a catalog that breaks down the services to be implemented by municipalities into over 6000 single processes. The respective processes are classified as core processes, support processes, and management processes.

Still, municipalities face challenges concerning the implementation of such digital public services. Implementing digital processes requires certain capabilities concerning business process management. Those capabilities are likely to not yet be sufficiently available in all municipalities for several reasons such as a lack of resources, a lack of competencies, or a lack of top-level support.

Addressing this issue, this research aims at providing a tool that enables the assessment of needed and available business process management capabilities in municipalities. Based on extant literature a framework was developed that encompasses the capabilities needed for successful BPM. This framework is presented in the figure below.

##### **The framework is to be read as follows:**

The core elements of Strategic Alignment, Governance, IT & Methods, People and Culture are the presented in the top row of the framework. Even though the elements are designed in different colors, there is no priority among those elements. The color depiction was made to visualize a clear distinction between those elements rather than to rank them. Below the core elements, the desired state with regards to that element is defined. Per core element, specific capabilities are defined according to sensing, seizing, and transforming abilities. This decision is based on the dynamic capabilities approach by Teece et al. (1997) which considers changing environmental conditions that make the development of those capabilities necessary.

##### **The interview shall cover the following aspects:**

- A short summary of the expert’s role and experience with BPM

- An evaluation of each capability with regards to its core element, especially an evaluation of:
  - o The correctness of the capability
  - o The relevance of the capability
  - o Implications for practice
  - o Interdependencies with other capabilities
  - o The importance with regards to process type and municipality size
- An evaluation of the exhaustiveness of the artifact
- An evaluation of the relevance of the artifact
- An evaluation of the potential beneficiaries of the artifact
- An evaluation of the artifact’s usefulness in practice

Municipal BPM Capability Framework														
Strategic Alignment			Governance			IT & Methods			People			Culture		
Desired state: BPM aligns with the strategic mission and goal.			Desired state: BPM is incorporated in the organizational structure.			Desired state: Most efficient and effective IT & Methods are chosen.			Desired state: People have the ability and knowledge for successful process change.			Desired state: Organizational culture is positive towards BPM.		
Sensing (Problem Knowledge)	Seizing (Solution Knowledge)	Transforming (Transformation Knowledge)	Sensing (Problem Knowledge)	Seizing (Solution Knowledge)	Transforming (Transformation Knowledge)	Sensing (Problem Knowledge)	Seizing (Solution Knowledge)	Transforming (Transformation Knowledge)	Sensing (Problem Knowledge)	Seizing (Solution Knowledge)	Transforming (Transformation Knowledge)	Sensing (Problem Knowledge)	Seizing (Solution Knowledge)	Transforming (Transformation Knowledge)
Evaluate political aims, laws, and regulations	Identify potential strategic alignment measures	Open up current strategic orientations	Evaluate current standards, roles and responsibilities	Identify potential standards, roles, and responsibilities	Open up current standards, roles & responsibilities	Evaluate current BPM methods & IT	Identify potentially matching methods & IT	Open up current methods & IT	Assess people's current abilities, knowledge, involvement & empowerment	Identify solutions to improve abilities, knowledge & involvement	Create acceptance for acquiring new skills & involvement	Assess current BPM culture	Identify potential solutions to achieve desired culture	Breaking up the current organizational culture
Evaluate own vision, mission, and goals	Evaluate potential alignment measures	Implement changed strategies and ensure a BPM match	Evaluate prescribed standards, roles and responsibilities	Evaluate needed standards, roles, and responsibilities	Implement new or adjust extant standards, roles & responsibilities	Evaluate prescribed BPM methods and IT	Evaluate needed methods & IT	Implement new or change current methods & IT	Evaluate needed abilities, knowledge, involvement & empowerment	Evaluate solutions for improving abilities, knowledge & involvement	Implement measures for improvements	Assess and evaluate desired culture	Evaluate solutions with regards to extant culture	Implement selected measures
Scan & evaluate BPM match	Document and justify alignment measures	Continuously ensure a match of BPM and strategic goals	Document extant standards, roles and responsibilities	Document and justify standards, roles and responsibilities	Ensure a continuous awareness of standards, roles & responsibilities	Document extant BPM methods and IT	Document and justify new or dissolved methods & IT	Ensure a continuous use and knowledge or implemented methods & IT	Document extant abilities, knowledge, involvement & empowerment	Document & justify agreed-upon improvement measures	Continuously invest in improvement of skills and foster involvement	Document extant culture	Document and justify solutions that foster BPM positive culture	Adhere to and further promote positive BPM culture
Document extant strategies and BPM match														

BPM is only successful, if all core elements are deployed. However, not all municipalities need to have all capabilities available for all BPM initiatives.

Municipality Size: S Small, M Medium, L Large  
 Process Type: ● Core Process, ● Support Process, ● Management Process

## H Interview Transcript 1

**Date:** 6th April 2022

**Duration:** 1:28

**Interviewer:** Hallo XXX schön, dass du die Zeit hast, mit mir einmal über das Framework zu reden. Vielleicht könntest du einmal starten und dich und deine Position aktuell einmal kurz vorstellen?

**IP1:** Ich bin XXX, Service Manager bei der KAAW, seit 2017 und verantworte dort die Teams in unserem sogenannten Kompetenz Zentrum der Digitalisierung, hinsichtlich IT-Service Management Prozessmanagement, Workflow Entwicklung, also Automatisierung und Antragswesen, Antragsmanagement und Formularentwicklung.

**Interviewer:** Und welche Erfahrungen hast Du genau im Bereich des kommunalen Prozessmanagements?

**IP1:** Ich bin für die eine oder andere Kommune selber als Prozessmanager unterwegs zum einen und zum anderen bauen wir gerade inter-kommunal mit 16 kommunalen Teilnehmern eine sogenannte interkommunale Prozess Bibliothek auf für die KAAW, in der wir die Prozesse aus den öffentlichen Verwaltungen screenen, erarbeiten, modellieren und dann so weit hinterlegen, dass sie zu 80, 90 % über die Kommunalverwaltung stimmig sind, sodass ein Individualisierung Grad von circa. 10, maximal 20%, über den die Kommunen dann selbst vornehmen können sozusagen als vorgegebene Blaupause, die dann individuell für jede Kommune anpassbar ist.

**Interviewer:** Alles klar. Super, danke schön. Du hast das Framework grad wahrscheinlich auch schon vorliegen den geschickt habe. Kannst du vielleicht einmal ganz kurz sagen was deine Einschätzung des Frameworks ist und wie du ihn verstehst.

**IP1:** Wie ich das Framework verstehe. Ja, also ich habe hier die 5 eingeteilten Bereiche, einmal der Bereich strategische Ausrichtung also den gewünschten Zustand wie es da auch steht und dann das den Bereich Führung im Bereich IT und Methoden zusammengefasst, dann den Bereich Mensch und im Bereich Kultur. Ich verstehe so, wenn wir uns beispielsweise den Bereich Kultur anschauen, wie auch in den anderen Bereichen natürlich, dass ich da einmal schauen muss, Was ist zu tun? Also das Erfassen, wie ist man aufgestellt, was muss erfüllt sein? Für mich, mit meinen eigenen Worten zusammengefasst wäre das eine Standortbestimmung, dahingehend das ich sage: Wie ist mein jetziger Zustand, wo stehe ich jetzt? Das heißt, wo habe ich noch meine Herausforderung, dann den Bereich, wo ich sagen würde, das ist meine Vorstellung, das ist mein Ziel, so soll es sein künftig und dann eben, wie komme ich dahin.

**Interviewer:** Dann stimmen unsere Vorstellung ungefähr über ein! Ok, danke erst mal. Und wenn wir uns die einzelnen Kern- Kompetenzbereiche einmal anschauen, individuell bei der strategischen Ausrichtung -was genau verstehst du darunter? Und findest du, dass die Bedeutung durch das Framework deutlich wird?



**IP1:** Also das Prozessmanagement an sich sollte schon natürlich mit dem mit dem strategischen Auftrag, mit den Zielen übereinstimmen. Die Frage dann halt, passe ich meine Ziele, den Prozessen an oder passe ich die Prozesse so an, dass ich meine Ziele erreichen kann

**Interviewer:** Findest du es vorteilhaft?

**IP1:** Also wenn wir von Software Einführung reden würden, beispielsweise als unterstützend oder Lösungs- unterstützend oder Prozess -unterstützend, dann ist es meines Erachtens so, dass ich mir den Prozess anschauen muss und mir dann aufgrund des Prozesses, wenn ich ihn halt entsprechend abgearbeitet habe, dass ich sagen kann, Okay, soll der Prozess optimal von der Durchlaufzeit, von den Tätigkeiten er ist überarbeitet, er ist harmonisiert, er ist optimiert und dann mache ich mich auf die Suche: welche Software kann diesen Prozess abbilden? Also ich drücke meinen Prozess nicht in irgendeine Software rein, um der Software Genüge zu tun, so sehe ich das mit allen Dingen eigentlich. Der Prozess, der muss betrachtet werden - wie sieht dieser Prozess aus, wie sieht er dann optimalerweise aus? Dann schaue ich vom Prozess ausgehend, wie erreiche ich damit jetzt das Ziel?

**Interviewer:** Würdest du nicht sagen, dass bei der strategischen Ausrichtung, dass du den Prozess schon eher so entwickelst, dass er den strategischen Anforderungen gerecht wird, oder würdest du sagen ich mach den Prozess, der ist einfach nur effizient und dann gucke ich das ich meine strategischen Vorstellungen daran anpasse?

**IP1:** Nein, also wenn ich Prozess jetzt erst einmal auf die Beine stellen muss das ist ja, wenn ich mir einen Prozess betrachte anhand eines Prozess Steckbriefs, beispielsweise oder einer Prozess Beschreibung ist ja die erste Frage was macht diesen Prozess aus, also was ist der Prozessauslöser? Das ist oftmals ein Antrag, wenn wir in die kommunale Verwaltung gehen. Also der Bürger stellt einen Antrag und das löst dann halt den Prozess aus dem Antrag geht ein so als "harten"- Auslöser als harten Trigger und am Ende wird ein Output erwartet. Was fällt am Ende aus diesem Prozess raus? Was den Bürgern dann halt wieder Nutzen bringt oder bei einer Ablehnung vielleicht auch nicht. Das sind die Dinge die muss ich ja im Vorfeld schon wissen oder sollten optimalerweise. Also was löst den Prozess aus? Aber noch wichtiger ist was am Ende erwartet? Was ist denn dann das Ziel des Prozesses also somit der Output?

**Interviewer:** Würdest du das dann unter die politischen strategischen Zielvorstellungen packen?

**IP1:** Da wäre ja dann die Frage, bei strategischen Vorgehensweisen wo will ich denn hin, was ist denn mein Ziel? Wo will ich beispielsweise jetzt meine Verwaltung hinbringen will ich mit meiner Verwaltung stehen in den nächsten drei Jahren oder in den nächsten fünf Jahren, wie komme ich dahin?

**Interviewer:** Also würdest du das schon eher an erster Stelle sehen, dass die politischen Vorstellungen Gesetze und so was Vorrang haben?

**IP1:** Spontan würde ich nicht sagen, dass die politischen Forderungen also Gesetze, ja, die muss ich natürlich beachten. Bestehende Gesetze, bestehende Verordnungen. aber jetzt die politischen Wünsche, die dann auch noch mit einfließen, die sollen natürlich da jetzt nicht unbedingt vorrangig sein, man kann sich Impulse holen, aber Fraktion A sagt: Die Verwaltung in unserer Gemeinde muss in drei Jahren da und da stehen. Fraktion B sagt, das ist Bullshit, die muss da und da stehen. Aber da muss ich als Verantwortlicher, als der, der es verantwortet, als Verwaltungsvorstand dann natürlich den Weg vorgeben. Ich beziehe dies mit ein, ich beziehe das mit ein, aber es ist ja an mir und ich verantworte ja auch innerhalb der Führungsprozesse wohin und wie ebne ich den Weg.

**Interviewer:** Also gibt es da gar nicht in der Politik jetzt sag ich mal, dass das sich Rat darauf einigt. Okay, das sind unsere Zielvorstellungen?

**IP1:** Ja, schon natürlich also in den Ratssitzungen wird natürlich immer sowas gesprochen und wird immer geschaut, dass ein Konsens gefunden wird im Zweifelsfalle, wo man sagt okay, ja, können wir auch mit leben und dann beschließen wir gemeinsam einstimmig oder wie auch immer, dass das der Weg sein soll, aber da muss man dann schon unterscheiden, in wie fern greift da laufendes Verwaltungsgeschäft, wo sich halt die Politik nicht einzumischen hat? Weil es obliegt da ja wirklich dem Bürgermeister der Bürgermeisterin in dem Falle, am Ende das Machtwort darüber zu sprechen aber sollte natürlich dann irgendwo mit einbezogen werden. Weil es kann ja nicht sein, dass dann der Verwaltungsvorstand für sich einen Weg wählt, bei dem keiner in den Gremien auch nur eine Ahnung von hat oder darüber informiert ist oder überhaupt irgendwie zustimmen würde also komplett alleine machen, also das macht er vielleicht einmal.

**Interviewer:** Das ist ein interessanter Punkt.

**IP1:** Das ist ja das Schwierige an politischen Prozessen, dass das sehr, sehr viele Einflüsse mit einspielen, die, wenn ich ein Prozess jetzt erstellen würde, erst mal wieder erst mal bedacht, betrachtet, mit einbezogen, als Impulsgeber herangezogen und und... Werden müssen, weil es also viele Erwartungen sind, jeder, will sich irgendwie damit einbringen.

**Interviewer:** Ja, würdest du denn sagen, dass bei solchen Sachen also, wenn du dir jetzt diese einzelnen Fähigkeiten anschaust, die ich da definiert habe, würdest du sagen, dass da die Größe der Kommune eine Rolle spielt, wenn es jetzt z.B. Um politische Entscheidungen geht und darum, wie eine Kommune sich dann daran auch anpasst.

**IP1:** Es gibt Unterschiede natürlich in den Kommunen-größen, das ist ja dann halt nach Einwohnerzahl, habe ich jetzt eine Kommune mit 200.000 Einwohnern sieht die Geschichte natürlich, weil die Verwaltungen dann ja auch entsprechend ganz anders aufgestellt sind, sieht die Geschichte natürlich anders aus als wenn ich jetzt eine Kommune habe irgendwie mit 6000 Einwohnern, wo ich der Verwaltung wie keine Ahnung vielleicht 25 Arbeitsplätze habe oder sowas und das alles dann voranbringen muss, aber was ich grundsätzlich sagen würde, das wäre ein Satz: Wie im Großen so im Kleinen - Wie im Innen so im Außen. Das spiegelt sich immer so ein stückweit alles wider Das Ausmaß am Ende, das unterscheidet sich dann natürlich, aber die Grundsätze, die spiegeln sich da wieder sowohl bei kleinen Kommunen, wie bei großen Kommunen und, ja.

**Interviewer:** Also Handlungsspielraum zum Beispiel würdest du sagen ist der gleiche, also?

**IP1:** Der Handlungsspielraum, ich würde sagen, der Handlungsspielraum ist der gleiche besonders, da ich beweg mich ja überwiegend in Gesetzen und Verordnungen die eine kreisweite, eine landesweite, eine bundesweite Gültigkeit haben und da sind natürlich auch, was die Prozesse betrifft, wenn wir Verwaltungsleistungen nehmen, sind sie ja oftmals hochstrukturiert grundsätzlich. lassen in Teilen aber natürlich auch ein Stück weit Spielraum, eventuell Dinge abzukürzen, nicht für die Tätigkeit an sich, aber für den Ressourceneinsatz. Die Tätigkeit muss gemacht werden, bedarf an in kleineren Kommunen, aber vielleicht nicht zwei oder drei Leute, weil es gibt da nur einen und der hat alle 3 Hüte auf

**Interviewer:** Generell mit Ressourcen wie würdest du das da einschätzen? Macht das einen Unterschied bei der strategischen Ausrichtung, - finanziell, personellen.

**IP1:** Ich glaube schon, dass das ein stückweit einen Unterschied macht. Ich sag mal, je größer das Boot, desto schwerer zu manövrieren, desto mehr muss du ja unter Dach und Fach bekommen. Und ich denke schon, dass kleinere Kommunen kürzere Wege haben, schnellere Entscheidungen treffen können.

**Interviewer:** Also eigentlich das kleinere es sag ich mal noch einfacher haben als größere?

**IP1:** Kleinere kommunen haben definitiv weniger unter einen Hut zu kriegen, weil sie halt wesentlich kürzere Wege haben. Und somit meistens auch kürzere Entscheidungswege, wenn ich mir da eine riesen Stadt anschau, wie Wuppertal oder was, da geht der Sachbearbeiter nicht mal kurz ins Bürgermeisterbüro rein oder der Fachdienst Leiter diskutiert das dann mal kurz aus dem Vorbeigehen. Und den kleinen Kommunen ist es da von der Hierarchie her ja, der Bürgermeister steht oben, und der Fachdienstleiter steht darunter, aber die Wege sind wesentlich kürzer. Da wird dann auch mal schnell gesagt: Ja, Jupp, können wir mal kurz reden, hier das und das und das und das. Und das vereinfacht natürlich auch vieles für kleine Kommunen. Innerhalb des Prozesses, der trotzdem sehr strukturiert sein kann, und oftmals ja auch ist.

**Interviewer:** Und was jetzt den Prozess Typen angeht wir haben ja diese drei verschiedenen Prozess Typen findest du das macht den Unterschied bei der strategischen Ausrichtung, um welchen Prozess Typen es sich handelt, wenn man jetzt Prozesse ändern will?

**IP1:** Du meinst, ob es jetzt ein Führungs-Prozess, Kern-Prozess oder ein unterstützender Prozess ist?

**Interviewer:** Genau, inwieweit das jetzt bei der strategischen Ausrichtung zum Beispiel eine Rolle spielt ist es jetzt ein Führungsprozess? Hat es genau solche Auswirkungen wie bei einem Unterstützungs Prozess oder ein Kern Prozess?

**IP1:** Wir haben halt innerhalb der Führungsprozesse bereite ich ja den Weg mit meinem Kern Prozessen sozusagen am Ende erfolgreich zu sein, was natürlich auch voraussetzt, dass sich die unterstützenden Prozesse dafür mit Bedenke die die Kern Prozesse am Ende ja auch möglich machen. Bei einem Kern Prozess beispielsweise der Antrag irgendwie Gebühren aufwirft ist das schön, dann können bezahlt werden, aber wenn der unterstützende Prozess, nämlich die Kasse, da nicht mit einspielt, ja dann krieg ich die nicht bis zum Ende durchgeführt. Und bei den Führungsprozessen da ist ja die die Strategie mit verankert, die Wegbereitung und am Ende natürlich, auch wenn ich meine Strategie habe mein Weg bereitet ist, sei es bei der Personal Weiterentwicklung und so weiter, was damit dazugehört im Bereich Führungsprozesse, dass ich dann natürlich die Möglichkeit habe oder es auch machen muss meine Kern Prozesse entsprechend auch zu harmonisieren, anzupassen und zu optimieren.

**Interviewer:** Würdest du denn dann sagen, dass die Führungsprozesse in Hinblick auf die strategische Ausrichtung eigentlich am wichtigsten zu berücksichtigen sind? Dass wenn die Führungsprozesse an die strategische Ausrichtung angeglichen sind, dass dann die anderen, weil die ja auf den Führung Prozessen irgendwie basieren, oder weil die diese leiten? Das das so ist, oder wie schätzt du das ein? Oder würdest du jetzt einen Kern Prozess eher an die Strategie ausrichten oder hat es vielleicht gar kein Unterschied?

**IP1:** Die Frage ist ja, nach welcher Strategie?

**Interviewer:** Politische...?

**IP1:** Habe Ich jetzt meine Strategie tatsächlich, wo ich hinwill, mit der Verwaltung, wo ich Leitsätze mit drin verankert habe, bis hin zum Wie gehen wir miteinander um... Diese ganze Thematik. Oder ist das jetzt eine IT Strategie, wo es drum geht, Infrastruktur auszubauen oder ist es eine Digitalisierung Strategie, wo ich sage, ok ich setze auf das Ergebnis oder auf die vorhandene IT Infrastruktur auf das heißt die IT Infrastruktur oder die IT Strategie ist schon wichtig, weil das ist ja meine Grundlage, auch mit für Digitalisierungsthematiken, aber aus der übergeordneten Strategie wo will ich überhaupt hin, mit meiner Verwaltung das ist ja etwas, wo ich die Digitalisierung als Werkzeug mit nutze. Wenn ich eine moderne Verwaltung sein oder bleiben will, beispielsweise und somit ein moderner Arbeitgeber, dann ist es natürlich wichtig, dass ich das Thema Digitalisierung mit bearbeite und mit betrachte wie werde ich denn noch moderner? Was macht überhaupt einen modernen Arbeitgeber aus am Ende? Ist es, dass ich da immer noch irgendwelche Papierakten durch die Flure schlorre oder ist es halt das elektronische Arbeiten? Was sich ja daraus dann bedingt. Und auch im Zusammenspiel dann halt mit der Infrastruktur und somit mit der IT-Strategie. Deswegen dann macht das schon Sinn, eine Gesamtstrategie- Übersicht für sich zu haben, so mit dem strategischen Thema -Wo will ich hin, mit den gesamten Leitungs- Thematiken, mit den beim Entwicklungs- Thematiken und dann halt die Umsetzung, was dann ja IT und Digitalisierung ist.

**Interviewer:** Ok, also würdest du gar keine Unterscheidung bei den Prozess Typen unbedingt machen.

**IP1:** Es kommt auch auf die Sicht drauf an. Man sagt ja, das Geld wird -in der Privatwirtschaft- wird in den Kern Prozessen verdient oder das Geld wird in der Werkstatt

verdient, wie auch immer im Tun bei den Praktikern, aber die Theorie, die theoretischen Strategien, die Planung, die Vision und alles das ermöglicht erst den Weg für die Praktiker und zeigt dann auch die entsprechenden Leitplanken aus so: Wo gehen wir jetzt lang? Sollte natürlich so ausgelegt sein, dass auch jeder, der darin mitwirkt, den Sinn versteht. Und aufgrund des Verständnisses dafür, des gemeinsamen "wo wollen wir hin?" Dann natürlich auch innerhalb der Prozesse seine Parte bearbeitet. Um das auch zu ergänzen, wenn wir von dem Prozessmanagement in der Kommunalverwaltung reden, wenn wir von dem Thema OZG oder EGovG reden und so was, dann ist es natürlich von der Priorisierung so, dass die Kern Prozesse hoch priorisiert sind, gefolgt von den unterstützenden Prozessen und zu guter Letzt findet dann halt die Führung Prozess Ebene die Betrachtung

**Interviewer:** Und findest du das richtig?

**IP1:** Diesbezüglich schon, Ja.

**Interviewer:** Genau, wenn du jetzt die einzelnen Fähigkeiten nochmal anguckst, die ich da aufgelistet habe, zu den einzelnen erfassen, ergreifen, und verwandeln Themen, gibt es da was wo du sagen würdest, das ist jetzt vielleicht nicht so wichtig, oder das ist eigentlich echt superwichtig hauptsächlich in Bezug auf die strategische Ausrichtung.

**IP1:** Also ich würde sagen das passt so.

**Interviewer:** Also nichts hinzuzufügen?

**IP1:** Nein, also es ist tatsächlich die politischen Ziele, die Vorschriften und die Gesetze, die zu evaluieren -ist klar, aber man sollte davon ausgehen, dass die Leute, die an entsprechender Stelle sitzen, da was mit zu bewegen, dass sie schon die Ahnung von den entsprechenden Dingen haben sollten, die eigenen Ziele und Visionen zu evaluieren, das finde ich wichtig. Dann die dementsprechenden Maßnahmen für die strategische Ausrichtung zu erarbeiten also diesen mittleren Teil eigene Ziele und Vision dementsprechend strategische Ausrichtung erarbeiten und Maßnahmen zum Entgegenwirken dann halt ebenfalls schon mal parat zu haben. Das ist in meinen Augen ein sehr wichtiges Thema für die Verwaltung der Betrachtung als Einzelne. Also wenn man das jetzt hier wirklich beim Verwaltungsvorstand vorlegen würde für seine eigene Verwaltung

**Interviewer:** hast du in deiner Erfahrung irgendwie mal erlebt, dass es sowas gar nicht gibt, oder das die Leute zum Beispiel keine Ahnung wirklich haben, wie die politischen Begebenheiten sind oder gesetzlichen Gegebenheiten?

**IP1:** Ja. Da ist es aber auch der Unterschied: ist es jetzt die Thematik Verwaltungsgeschäft mit den zugrunde liegenden Verordnungen, Gesetzen, etc. Oder ist es jetzt das Thema Digitalisierung beispielsweise. Und bei dem Thema Digitalisierung mit den Gesetzen und Verordnungen, die damit zugrunde liegen, wie das EGovG auf Bundesebene oder auch auf Landesebene, wie das Online Zugangs Gesetz was da überhaupt tatsächlich hinter hängt. Weil damit ist es nicht getan, da steckt ja noch wesentlich mehr hinter. Da sind die Wissenslücken um die Gesetze, um die Inhalte was

da tatsächlich hinter hängt, schon ein bisschen größer als natürlich um die Verwaltungs-Geschäfts Thematiken, die so eine Kommune hat. Und aber da muss man immer noch schauen, mit dem rede ich mit welcher Hierarchieebene. In den Kern Prozessen, da kann man sich eigentlich schon fast darauf verlassen. Das merken wir an vielen Stellen, wenn mal von der Seite kommt. "Hier hat sich was geändert in der Verordnung" keine Ahnung. "Novellierung der Bauverordnung von 2018 oder sowas das müsst ihr anpassen". Oder vor kurzem war es ja eine Änderung in der in der Gewerbeverordnung NRW, wo es dann von den Sachbearbeitern auf dieser Ebene auch kam, da hat sich was geändert das muss angepasst werden- da ist das Wissen definitiv da. In anderen Teilen wiederum nicht. Ich hatte sich z.b. auch schon gehabt, wenn man das Thema Landes-Hunde- Gesetz nimmt, so da ist ja klipp und klar steht dort drin, dass die Datenbasis gemeinsam genutzt werden darf vom Steueramt wie auch vom Ordnungsamt. Als Datenbasis damit gemeint dann halt die die Hundehalter-Daten, denn dagegen würde ja gegen kein Steuergesetz verstoßen also Steuergeheimnis und son Gedöns, und dadurch tatsächlich erlebt In meinen Gesprächen wo es dann auch darum ging, das zu digitalisieren an da elektronische Prozesse für einzuführen. Prozesse elektronisch zu unterstützen die laufenden, das da der ein oder andere trotz seiner 20, 30 jährigen Tätigkeit in diesen Bereichen sich nicht bewusst war, dass es vom Gesetz her erlaubt ist, dass das als gemeinsame Datenbasis genutzt werden kann. Stattdessen hat man da gesagt: "Nee, das muss getrennt werden, weil wir dürfen gar nicht den Steuerbereich mit betrachten und die sollen dann ihre Augen dann von unseren Ordnungsamt daten lassen, aber dem ist nicht so. Und da war der ein oder andere schon überrascht, wenn man ihm dann das Landes-Hunde-Gesetz, vorgelegt hat und gesagt hat: "Guck mal hier Seite XY, und lies mal genau was da steht." Und da steht nämlich explizit drinnen, dass das sehr wohl genutzt werden darf, gemeinschaftlich. Also als Beispiel.

**Interviewer:** Da würdet ihr dann auch so Unterstützungsleistungen, sage ich mal den Kommunen anbieten?

**IP1:** Das machen wir schon in dem wir, wenn wir irgendwelche Dinge entwickeln, entwickeln lassen oder einführen wollen, weil sie schon entwickelt sind, dass wir trotzdem noch mal schauen: wie sieht denn der Prozess aus? Wo fängt er an, wo hört er auf, was passiert dazwischen und wo zieht uns vielleicht irgendein Gesetz da jetzt im Bereich der Medienbruchfreiheit da jetzt irgendwie den Teppich unter den Füßen weg. Das man da nochmal hinterher geht: ist das wirklich so muss das so? Siehe das ganze Thema Unterschriftenfordernis. Muss da wirklich eine Unterschrift darunter eine händische? Oder meint man das nur weil das halt ein Antrag ist. Und für einen Kollegen, der 40 Jahre in der Verwaltung arbeitet bedarf jeder Antrag eine Unterschrift, selbst wenn es ein selbst erfundener Antrag ist, keine Ahnung.

**Interviewer:** Hast du denn das Gefühl, dass du in gewissen Kommunen mehr Unterstützungsleistungen geben muss als in anderen?

**IP1:** Grundsätzlich gibt es natürlich Unterschiede. Das man da wirklich so ein Stück weit auch ausgefragt wird. Mittlerweile werden die Kommunen ja auch bis auf Sachbearbeiter Ebene schon offener und fragen von sich aus: Du sag mal, wie verhält sich das jetzt eigentlich? Kannst du mal was dazu sagen? Ist das wirklich so? Spricht da nicht das und das entgegen und wie siehts mit dem Datenschutz aus? Das sind dann auch immer so die Fragen. Man wird da schon offener, fragt auch. Ganz am Anfang, als ich damit begonnen

habe, Digitalisierung in den Verwaltungen umzusetzen, Digitalisierungs- Strategien zu erarbeiten. Da war es eher noch so, da kommt einer von außen und will mir, der 20 Jahre hier in der Verwaltung tätig ist, ein erzählen. Das dreht sich jetzt mittlerweile auch. Also, Sie hören schon zu, fragen, sind offener auch für das, was man ihnen sagt, weil es im Auslauf verzwickter wird, da durchzusteigen. Was kommt jetzt von Bundesebene? Was kommt von Landesebene? Muss das umgesetzt werden und und und. Da ist es natürlich sehr wertvoll, wenn wir uns mit diesen Gesamtprozessen natürlich auch befassen und auch schauen was liegt denn da zu Grunde welche Möglichkeiten ergeben sich dann?

**Interviewer:** Ja okay, aber dann hast du in den einzelnen Kommunen schon manchmal unterschiede, was deren eigene Expertise angeht und wie inwieweit du dann auch beratend tätig wirst. Könntest du das Klassifizieren welche mehr Bedarf haben und welche weniger?

**IP1:** Das geht ein Stück weit mit dem Umsetzungsfortschritt einher, der nicht abhängig ist von finanziellen Ressourcen und jetzt auch nicht in Gänze abhängig ist von personellen Ressourcen, weil die Möglichkeit, da so ein Stück weit Stellen freizuschaukeln, schon vorhanden wäre und da ist das Ausschlaggebende tatsächlich auf Führungsebene, das heißt wenn ich Kommunen habe wo der Verwaltungsvorstand wie auch immer man den definiert, als Bürgermeister an sich oder gemeinsam mit Kämmerer und noch irgendeiner Beigeordneten, wenn die nicht hinter den Digitalisierungsvorhaben, hinter dem digitalen Weg stehen, weil sie damit nichts am Hut haben wollen, hatte ich auch schon Bürgermeister der mir dann gesagt "Hau mir ab mit dem Kram, macht ihr mal" das sind die Kommunen, da kommt man nur sehr schwer voran.

**Interviewer:** Das ist eigentlich jetzt gerade auch in super Übergang zum nächsten Kernfähigkeitsbereich, das ist ja dann die Führung. Kannst du auch noch mal da kurz erläutern, was du darunter verstehst?

**IP1:** Die Führung an sich. Ja, grob gesagt wäre es ja zum einen, mit gutem Beispiel vorangehen, zum einen auch wirklich die Leitplanken vorgeben, den Weg vorgeben.

**Interviewer:** Und findest du durch das Framework wird das deutlich, dass es das bedeutet?

**IP1:** Ja, wir haben ja Vorgehensweisen, wir haben hier Standards genannt, die wichtig sind. Wir haben Verantwortlichkeiten und entsprechende Rollen. Und das Prozessuale gehört ja natürlich mit rein. Das ist Wie ist die Vorgehensweise, wie sieht denn der Prozess aus? Auch die Führungsprozesse an sich? Von daher.

**Interviewer:** Das gehört dann ja wahrscheinlich hauptsächlich zum Thema Verantwortlichkeiten und Rollen oder das mit den Führungsprozessen?

**IP1:** Ja, also Zuführung zur Führung, die Verantwortlichkeiten, die Rollen, dass Thema Weiterentwicklung gehört auch mit dazu, beispielsweise.

**Interviewer:** Ok, wenn du da jetzt auch die einzelnen Fähigkeiten einmal so grob anschaust, würdest du dem allen zustimmen? Gibt es da was willst du eher weniger wichtig findest oder irgendwas, wo du sagen würdest, das müsste eigentlich auch noch damit rein?

**IP1:** Was ich da so im Kopf habe, ergibt sich ja dann beim Zustand Mensch, also in dem Bereich.

**Interviewer:** Was wäre das?

**IP1:** Da sind ja dann die da genannten Dinge, wo ich natürlich auch schauen muss die Führung, die Führung an sich, wie führe ich das Personal, beispielsweise. Weil in dem Bereich Mensch geht's ja auch um die interne Geschichte. Also die Kolleginnen, Kollegen, also die gesamte Belegschaft und da gehört ja auch dazu, welchen Führungsstil will ich denn in meiner Verwaltung leben, wo dann natürlich auch schon wieder ein Stück weit Kultur mit einspielt. Das sind so ineinander übergehen oder miteinander verzahnte Dinge, wo sich auch dann Abhängigkeiten mit ergeben.

**Interviewer:** Du hast ja gerade auch schon erwähnt, es ist so, dass es aus deiner Erfahrung heraus sehr wichtig ist, wie der Vorstand oder der Verwaltungsvorstand hinter den Prozess Management- oder Digitalisierungsvorhaben steht. Würdest du das auch dann im Bereich Führung sehen?

**IP1:** Das gehört natürlich mit dazu Klarheit über das Standing. Also ich habe ja die strategische Ausrichtung. Wenn ich da beispielhaft mal sage: Okay, Ich habe die Vision, mit meiner Gesamtverwaltung in 2025 der modernste kommunale Arbeitgeber zu sein. So, was hängt damit dran? Das Thema New Work beispielsweise und und und. Um das einfach Mal ein Stück weit zurecht zu spinnen. Dann muss ich aber natürlich hinschauen: okay, welche Art der Führung bedarf es denn? Wie nehme ich den Menschen da mit? Wie unterscheide ich die Charaktere, die ich ja dann auch unterschiedlich anfassen muss. Wie fördere ich das jeweilige, um dann aber auch am Ende zu schauen, so und damit ergibt sich aber auch eine Kultur, die ich lebe, die das natürlich auch ermöglicht. Weil wenn ich eine miese Fehlerkultur habe, die gelebt wird, dann habe ich ein Problem im Bereich Mensch, was sich daraus dann ergeben wird, weil es will dann keiner Fehler machen, beispielsweise wenn man genau weiß, was passiert dann. Das ist ein Prozess, der sehr, sehr negative Auswirkungen hat. Deshalb, wenn ich mir das Framework anschau, dann begreife ich es direkt eher ganzheitlich mit den Abhängigkeiten zueinander von den verschiedenen Thematiken.

**Interviewer:** Also du siehst generell auch schon Abhängigkeiten untereinander. Okay, in Bezug auf die Führung -findest du da macht der Prozess-Typ einen Unterschied? Also abhängig davon, welchen Prozess-Typ man umsetzt, wie wichtig da zum Beispiel das Definieren von gewissen Standards ist?

**IP1:** Das wollte ich gerade sagen, das macht natürlich einen Unterschied, ob ich jetzt einen Führungs-Prozess nehme, der eh er mehr strategisch theoretischer Ausrichtung ist oder oftmals. Oder tatsächlich irgendwie einen Kern-Prozess nehme oder einen Unterstützenden-Prozess, weil unterstützende Prozesse können, ja auch Führungs-



Prozesse unterstützen, zum Beispiel. Also so ein Schulungssystem würde die Weiterentwicklung von Mitarbeitern unterstützen, was dann aber auch ein elektronisches System wäre, beispielsweise. Aber die Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist ja mit in der strategischen Ausrichtung. Bei den Führungs-Prozessen an sich.

**Interviewer:** Also sind Standards zu definieren wichtiger bei Kern Prozessen?

**IP1:** Also kann ich da in der Strategie, in der strategischen Ausrichtung und Führung Standard entwickeln...? Ja, ein Standard kann ich schon entwickeln in der Vorgehensweise, wenn ich sage, wir versuchen, die Führung zu standardisieren. Wobei man auch immer schauen muss, welche Art der Führung ist gerade angesprochen? Ich denke Standards sind wesentlich einfacher zu definieren im Bereich der Kern Prozesse und der unterstützenden Prozesse als in den in den Führungsprozessen.

**Interviewer:** Und in Bezug jetzt auf Verantwortlichkeiten und Rollen?

**IP1:** Da würde ich sagen, sind Standards gut umsetzbar. Wenn ich standardisierte Rollen habe, ist auch die Verantwortlichkeit, die daraus einhergeht, diese Rolle innezuhaben, ist ja dann auch schon standardisiert. Dann habe ich sozusagen meinen geschlossenen Rahmen. Also ich weiß, die Rolle XY bringt die und die Verantwortlichkeiten mit, weil sie die und die Tätigkeiten mit beinhaltet. Und in dieser Rolle habe ich so und so zu agieren. Es wird immer ein Stück weit Spielraum bleiben. Das heißt zwischen den Leitplanken wird dann die Straße zweispurig. Sodass ich immer noch situativ mit Dingen umgehen kann, trotzdem einen Standard habe, wo ich weiß, da sind meine Grenzen gesetzt, also Eigenverantwortliche Vorgangsbearbeitung oder wie auch immer man das schimpfen mag.

**Interviewer:** Würdest du irgendwas in dem Bereich Führung jetzt noch dazu fügen, wo wir darüber gesprochen haben, oder findest du die Kompetenzen ausreichend in dem Bereich?

**IP1:** Ich würde da so erstmal ins Rennen gehen.

**Interviewer:** Ja okay, dann können wir weitermachen mit IT und Methoden. Ja, da kannst du auch mal wieder sagen, was du darunter verstehst und ob dir das da deutlich wird?

**IP1:** IT ist ja an sich die technische Thematik. Methoden wären beispielsweise Projektmanagement, Prozessmanagement ITIL beispielsweise und sonne Geschichten. Wobei ITIL ja auch schon wieder eher so ein Standard ist. Also es ist ja der gesamte Lebenszyklus eines IT Services, der ja schon Standards und Prozesse mitbringt als "Good-Practice", wenn man denn so will. Ja also das verstehe ich darunter also die Mischung aus der Technik, dem technischen Wissen, administrativen Wissen im Bereich von vorn, IT beispielsweise und halt die Methode, Dinge umzusetzen im Rahmen von Projektmanagement oder auch Prozessmanagement.

**Interviewer:** Ok und du siehst ja, dass ich das zusammengeführt habe, die beiden. Findest du das sinnvoll, oder siehst du das er als zwei unterschiedliche Komponenten?

**IP1:** Das kannst du so oder so betrachten. Ja, es ist es ist ja Projektmanagement muss ja nicht auf IT beruhen. Also ich kann ja meine Projekte können ja alles Mögliche umfassen. So, was dann wieder eine Methode wäre, die jetzt nicht einen reinen IT-Bezug hat.

**Interviewer:** Aber ich sag mal für das Projekt Management selbst, das jetzt als Methode fürs Prozess Management - würdest du sagen man kann das jetzt in der jetzigen Zeit noch ohne IT-Support so umsetzen? Macht es Sinn?

**IP1:** Nein, deswegen sag ich ja es kommt darauf an, aus welcher Sicht man das betrachtet. Also ich würde auch zusammenlassen, das vereinfacht das. Da muss man nicht noch granularer werden, in der Aufsplittung.

**Interviewer:** Ja und die einzelnen Kompetenzen auch wieder: wie siehst du das? Gibt es da was was du komisch findest? Oder besonders wichtig, unnötig?

**IP1:** Wenn man Schwachstellen, Schrägstrich, Schwächen und Chancen dann hättest du es auch komplett SWOR nennen können.

**Interviewer:** Wahrscheinlich ist es eigentlich schon im Begriff "Erfassen", also es geht eher um das Erfassen von Chancen das Original im Englischen ist "Sensing Opportunities" ist dann wahrscheinlich eigentlich schon mit drin.

**IP1:** Effizienz, Effektivität der Methode das trifft für beides zu natürlich. Aktuelle Methode und oder jeweilige IT evaluieren, ja. Methode aufnehmen was wäre nötig? Ja, also wie du es ja auch schon geschrieben hast, auf die Methode münzen, wie auch auf die reine IT münzen, auf eine IT Komponente, sag ich jetzt mal. Gerade auch im Projektmanagement muss man ja schon schauen, welche Ausprägung passt da jetzt auch zu meinem Projekt. Will ich mich mit Gallonen auf Spatzen schießen oder passe ich das Projektmanagement meiner Projekt Größe an, um das dann nicht wie aufzublähen unnötig, um da trotzdem dann noch effizient zu bleiben in der Durchführung genau.

**Interviewer:** Kannst du dir vorstellen, wie solche Fähigkeiten in der Praxis aussehen würden, also kannst du dir vorstellen, dass jemand das aktiv evaluiert, welche Methoden und IT jetzt verwendet wird und ob das effizient und effektiv ist?

**IP1:** Ich kann es mir schon vorstellen, auch bei kleineren Projekten, wenn man dann mal beim Projektmanagement bleibt, jetzt mal beispielsweise, dass ich dann natürlich schau, was habe ich jetzt hier? Ist es die Einführung der Steuerakte oder der E-Akte? Wenn ich schauen würde, die Methode für mich dann halt so mir zurecht zu stricken, dass sie ausreichend ist und nicht überrissen ist, dann ist mir klar, dass ich bei diesem kleinen Teil keine vorgeschaltete Stakeholder Analyse benötige. Bei IT ist ja sowieso die Frage, wenn ich mir jetzt n Server beschaffe, Hardware beispielsweise da ist es ja ganz normal so: Was brauche ich? Wie ist die Entwicklung meiner Hardware, die den Server belasten wird, künftig innerhalb der nächsten fünf Jahre und wie muss der Server dann aussehen das ich auch unter Prognose, wie es in den nächsten fünf Jahren weitergeht, dass ich trotzdem mit diesem Server wie ich ihn jetzt einkaufe, gut bedient bin und aber dann künftig trotzdem noch die Möglichkeit habe, aufzustocken, ohne ein komplett neues System kaufen zu müssen.

**Interviewer:** Meinst du denn da gibt es Unterschiede in den einzelnen Kommunen bezüglich der Größe zum Beispiel wie so was gehandhabt wird, also auf welche Ressourcen zurückgegriffen wird, um zu entscheiden, welches sind jetzt unsere adäquaten IT und Methoden?

**IP1:** Kommt darauf an, wer schaut sich dieses Dingen an, dieses Thema. Ist das jemand, der da nicht so viel Plan von hat und den Auftrag hat mal eben schnell einen Server zu besorgen, weil vielleicht noch keiner da ist oder weil der alte auseinanderfällt und man dann das Einsehen hat, da muss ein neues Ding her, darf aber nicht so viel kosten oder ist da jemand tatsächlich der Ahnung hat und genau weiß, was da zu beachten ist? Auch was künftige Entwicklungs Prognosen etc. betrifft. Also da gibt es schon Unterschiede. Mittlerweile wird es besser. Aber das ist dann auch wirklich in Teilen von der Kommunengröße abhängig. Habe ich da jetzt eine IT Abteilung mit mehreren Leuten, die auch wirklich IT Abteilung ist, reine IT Abteilung oder ist da jetzt wer aus irgendeinem Fachbereich der zu Hause einen Rechner hat und deswegen IT affin ist und seitdem innerhalb der Verwaltung die Computer mit administrieren oder Hilfestellungen gibt im Umgang mit etwaigen Fachverfahren und der soll hinterher dann entscheiden oder soll da mal einen Server neu besorgen so günstig wie möglich am besten und so schnell es geht, da wird das Ergebnis wahrscheinlich ein anderes als in der Kommune mit der IT Abteilung, wo dann eine ganz andere Planung eine ganz andere Vorgehensweise dann oftmals auch hinter steckt wo wir dann ja auch wieder bei Prozessen sind, wo der Bewertungsprozess von IT-Komponenten standardisiert festgelegt ist. Wonach gehe ich oder habe ich schon einen Katalog erstellt, wo ich genau weiß für den und den Fall muss ich hier gucken und mir da was raussuchen für den und den Fall da halt.

**Interviewer:** Ok bei den anderen war das eher nicht, aber in dem fall würdest du schon sagen, dass die Kommunen Größe da einen Unterschied macht?

**IP1:** Nicht zwangsläufig. Aber da ist die Chance am höchsten.

**Interviewer:** Okay, wie würdest du sagen, wie könnten jetzt sage ich mal Kommunen, die da nicht so gut aufgestellt sind bezüglich der Bewertung oder Evaluierung von solchen Sachen wie könnten die dem jetzt entgegenwirken?

**IP1:** Ja dafür haben sie uns. Ja, interkommunale Zusammenarbeit, das Nutzen von Beratungsdienstleistungen aktiv dann halt auch beispielsweise die KAAW, oder wen auch immer sie dann an der Hand haben zu gehen. Also das Thema mit Methoden Prozesse Projekte ist oftmals gar nicht bekannt, was ist der Unterschied zwischen Projekt und Prozess. Das spielt ja dann auch ein Stück weit eine Rolle, tatsächlich oder spielt mit ein. Und das andere ist ja auch zu begreifen, dass die Entwicklung eines Prozesses durchaus Projekt sein kann. Ja

**Interviewer:** Dann zum grünen Kästchen die Menschen, kannst du da auch einmal sagen was du da allgemein drunter verstehst und ob das so deutlich wird?

**IP1:** Der gewünschte Zustand Die Menschen haben die Fähigkeit und das Wissen für Prozess Änderungen, für Veränderung an sich, wäre mein gewünschter Zustand

**Interviewer:** Also auch wenn man das das rein auf den Bereich Prozess Management betrachtet, würdest du es eher auf...

**IP1:** Ich glaube das ist dann eine grundsätzliche Ausprägung, die da ja dann gefördert oder erwünscht ist, nämlich offen sein für Veränderungen. Ja, dass wir von Prozessen reden jeweils immer, das ist schon klar.

**Interviewer:** OK, und die einzelnen Bereiche, die ich jetzt darunter gefasst habe, kannst du auch noch einmal kurz sagen, ob du das richtig, wichtig und relevant findest oder vielleicht was fehlt?

**IP1:** Also aktuelle Fähigkeiten, ... Ja erstmal Standortbestimmung der jeweiligen Mitarbeiter das müsste man eines jeden Mitarbeiters. Da gibt es ja auch Methoden, tatsächlich die Standortbestimmung für seine Mitarbeiter durchzuführen, was aber meistens nur im Bereich von Führungsebenen benutzt wird, ob derjenige oder diejenige da ja in welchem Maße fähig ist, tatsächlich auch Personal oder andere Menschen mitzuführen etc. Und wo liegen da Stärken schwächen? Wo muss man, kann man noch nach bereiten weiter fördern? Solche Geschichten alles gehört für mich da mit rein. Aber aktuelle Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter aufnehmen, ja. Aktuelle Involvierung von Mitarbeitern evaluieren in den jeweiligen Prozessen oder Projekten, oder?

**Interviewer:** Ja, generell wie die Mitarbeiter involviert sind, zum Beispiel bei der Änderung von Prozessen. Ob die nachher einfach sage ich mal davor so ein fertiges Produkt gesetzt werden oder ob die Mitspracherecht haben oder sich selber mit einbringen können in diesen Entwicklungsprozess?

**IP1:** Da sind wir ja wieder ein Stück weit bei der Methode, und bei der Kultur. Wenn ich sage, okay um das zu erreichen, brauche ich aber ein vernünftiges oder muss ich ein vernünftiges Veränderungsmanagement leben? Als Kultur schon allein, dass ich von vornherein Transparenz schaffe, das ich Klarheit schaffe. Transparenz in meinem Vorgehen in dem, was da passiert. Klarheit darüber, dass etwas passiert und wo ich mitwirken kann und was ich nicht beeinflussen kann, weil es jetzt ein Stück weit jetzt aus dem Führungsbereich oder aus dem strategischen Bereich stammt, wo Chancen, Schwachstellen erkennen Schwachstellen im Wissen der Mitarbeiter oder in der Wissensverteilung an, sich in dem Zugang zu Wissen.

**Interviewer:** Wo jetzt sag ich mal Fähigkeit oder Wissenslücken einfach stehen und wo vielleicht Mitarbeiter besondere Kompetenzen haben, die eigentlich so doch gar nicht bekannt waren.

**IP1:** Ja das wäre dann auch ein Stück weit Assessments durchführen. Die Frage in Bezug auf alle Kollegen oder nur auf bestimmte Rollen/ Führungsebenen

**Interviewer:** Also der Bereich Menschen bezieht sich generell auf die Human Resources. Also es wird als wichtig angesehen das alle Mitarbeiter im Boot sind und in der Hinsicht ist es dann auch eher auf alle bezogen. Alle, die überhaupt betroffen sind von diesem Prozessmanagement.

**IP1:** Da komme ich wieder direkt zu der Führung zurück werden zu den Prozessen innerhalb der Führung, die auf Rollen mit runter gebrochen werden, auf die Verantwortlichkeiten der Rollen. Und wenn man dann die Rolle beispielsweise Teamleiter nimmt, ist ja in seiner Verantwortung genau diese Geschichten innerhalb seiner Teams dann halt auch zu leben -einzuführen, zu etablieren, wie auch immer. Das der Teamleiter für sein Team allein schon sagt Ok, hier habe ich die und die Charaktere, die und die stärken und die Schwächen und das muss gefördert werden und somit muss der Karl-Heinz, die Ute und die Tina mal zur Schulung.

**Interviewer:** Würdest du da Unterschiede in der Kommunen-größe sehen? Wie die Fähigkeiten so ausgeprägt sind.

**IP1:** Ich glaube schon ja. Die Weiterentwicklung und die Schulung von Sachbearbeiter: innen innerhalb der Kommunen oder auch von anderen Personalgeschichten. Ich denke mal, es ist sicherlich ein Unterschied, ob ich jetzt in einer größeren und schon wesentlich fortschrittlicheren Kommune unterwegs bin, die sich vielleicht auch so ein Stück weit mit Rollen Konzepten mit Rollen Modellen sei es Fit SM oder irgendwie sowas, wenn man's auf IT beispielsweise bezieht jetzt was man aber natürlich auch alle anderen beziehen kann, damit auseinandersetzt oder in kleineren Kommunen, wo das Thema Weiterentwicklung und Schulungen eigentlich fast gar nicht zum Tragen kommt und wo man sich auch fragen muss das es nicht grundsätzlich nicht oder schlecht angeboten wird oder haben die Mitarbeiter keinen Drang zu? Ich glaube aber eher das Erste es wird grundsätzlich dann schlecht oder gar nicht angeboten, weil ansonsten wäre die Fluktuation ja auch gar nicht so hoch, dass Mitarbeiter aus kleinen Kommunen gerne mal in große Kommunen wechseln, weil sie da ganz andere Weiterentwicklungsmöglichkeiten auch haben. Bis hin dann halt ich gehe in die Privatwirtschaft, weil ich mich wesentlich weiter entwickeln kann. Das hängt ja alles damit zusammen mit dem Wissen, mit dem Erkennen, welches Wissen ich habe. Und die daraus resultierenden Maßnahmen der Weiterentwicklung des Einzelnen. Ich weiß von der einen oder anderen kleineren Kommune, dass da ein Wandel einsetzt, ein gedanklicher Wandel auch. Aber im kommunalen Umfeld gerade bei den kleinen bis mittelgroßen Kommunen ist das noch ein weiter Weg meines Erachtens.

**Interviewer:** Ok was Prozess-Typen angeht, gibt es da findest du unterschiedliche Wichtigkeit der Fähigkeiten des Wissensstandes oder es ist nicht ausschlaggebend?

**IP1:** Prozess typ, ich glaube schon, ja das ist auch wieder eine Betrachtungsweise aus welcher Sicht, wenn ich das so für mich bewerten würde, ist es ja tatsächlich so, in den Kern Prozessen in den unterstützenden Prozessen da bin ich einen Bereich, wo ich die verschiedensten Vorgänge habe, die bearbeitet werden, tagtäglich von den jeweiligen Leuten, die man da ja dann auch nicht umsonst Prozess Spezialisten dahingehen nennt. Weil sie ihren Prozess oder die Prozesse in ihrem täglichen Doing ja In und auswendig kennen. Und da ist es am schwierigsten mit einen Prozess zu ändern, weil da sind wir ja wieder bei dem "Das haben wir schon immer so gemacht!", und da ist aber auch der Schulungsbedarf mit am größten. Sowohl was das Thema Prozess Prozessmanagement an sich betrifft oder Teile aus dem Prozessmanagement damit überhaupt verstanden wird, wo die Mehrwerte liegen, wenn man sich mal deren Arbeit betrachtet, ohne dass sie sich gleich angegriffen fühlen? Man will denen was. Aber auch wenn wir eine Einführung neuer Systeme, neuer Technologien sind, wir natürlich hier bei dem Prozesse mit

eingreifen, die Prozesse abändern, wenn sie mit einem Mal irgendwo elektronische unterstützt werden, was früher nicht der Fall war, das erhöhte Schulungsaufkommen, dann natürlich auch hinsichtlich wie gehe ich damit vernünftig um? Da ist die Bereitschaft natürlich zum einen abhängig von der Unternehmenskultur. Welche Fehlerkultur lebe ich dann hier. Kann ich mir die Blöße geben zu sagen: das weiß ich nicht, damit komme ich nicht klar. Ich brauche noch eine Schulung. Oder habe ich Angst, dass mir das dann irgendwie wir zum Nachteil ausgelegt wird. Und was ist, wenn ich irgendwas falsch machen, wie wir mit der ausgelegt oder was erwartet mich dann? Deswegen denke ich mal die größte Baustelle ist im Bereich der Kern um der Unterstützungsprozesse.

**Interviewer:** Okay, alles klar und du hast jetzt auch schon so schön über Kultur geredet dann kann man auch zum letzten Kern Kompetenzbereich übergehen. Kultur was verstehst du darunter und wird das deutlich?

**IP1:** Kultur Was verstehe ich unter Kultur? Meinst du jetzt das Thema Kultur an sich?

**Interviewer:** Also es wird in der Literatur meistens von der Organisationskultur gesprochen, also jetzt in den Behörden ist es eher eine hierarchische Organisationskultur, aber es kann auch ganz einfache Dinge wie die einzelnen Überzeugungen von Mitarbeitern oder solche Sachen umfassen.

**IP1:** Also das sind ja die Erscheinungsformen von verschiedensten Dingen: Wertevorstellungen, der Umgang miteinander und die Kommunikation miteinander. Sind alles verschiedene Formen von Verhaltensweisen, die da an den Tag gelegt werden, die man sich da innerhalb des Gesamt Konstrukt dann irgendwie zu eigen macht. Und das Thema Kultur, welche Kultur herrscht bei mir in welchen Bereichen vor, ist ein wichtiges Thema.

**Interviewer:** Kennst du da Unterschiede zwischen den Kommunen, mit denen du zusammenarbeitest?

**IP1:** Ja es gibt schon die Unterschiede. Man merkt schon wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon tatsächlich Angst haben, Schwächen zu zeigen oder Fehler zu machen. Wobei man unter vier Augen selten gesagt bekommt, woran es tatsächlich liegt, was in der Vergangenheit passiert ist, wenn mal ein Fehler unterlaufen ist, wenn man mal irgendwo ein Stück weit begriffsstütziger war als andere. Das gehört aber mit zur Unternehmenskultur. Wie gehe ich mit solchen Dingen um, wie bringe ich meinen Mitarbeitern oder den Menschen, mit denen wir in Gemeinschaft zusammenarbeiten, bei das ist nicht schlimm, einen Fehler zu machen, sofern man denn auch daraus lernt. Und das natürlich der eine macht einen Fehler es ist aber ein Lern- Faktor für alle anderen auch. Dass das ja schon was Wertvolles ist. Klar, jetzt könnte man ja welche irgendwelche Worst Cases sich zurecht spinnen. Da hat einer einen Fehler gemacht und schon waren irgendwie eine halbe Million Euro Steuergelder den Bach runter oder sowas. Aber da muss man hinschauen wie konnte das passieren? Deswegen ist es von der Sache an sich schritte, eine halbe Million Steuergelder, aber bietet natürlich die Chance, dann dann den entsprechenden Prozess so anzupassen, dass es nicht wieder vorkommt dann. Somit ist es ja am Ende doch schon was Gutes. Weil vielleicht wären es dann beim nächsten Mal anderthalb Millionen gewesen wäre es durch die halbe Millionen nicht aufgefallen. Das

sich dann halt Dinge da unterscheidet sich schon die eine Kommune von der anderen. Man merkt das schon, welche Kultur herrscht da so vor? Auch im Miteinander- arbeitet man dann wirklich zusammen, weil man dasselbe Ziel erreichen will, weil man verstanden hat, dass man am besten unterwegs ist, wenn man sich ergänzt. Oder ist das so eine Kultur, die herrscht, die auf Ellenbogen auspacken, auf Neid und sowas aufbaut. Wo man nur drauf wartet, das vielleicht einen Fehler macht.

**Interviewer:** Ja, also in der Literatur wird auch gesagt, dass das Hierarchie Leben in den öffentlichen Verwaltungen das Prozessmanagement erschweren kann. Würdest du das auch so sehen, oder hast du das Gefühl, dass diese hierarchischen Strukturen sich langsam auflösen?

**IP1:** Die Hierarchien das ist im kommunalen Bereich doch noch ein sehr starres Konstrukt. Wenn man sich andere Dinge anschaut, im Bereich New Work, ja was da so mittlerweile bekannt ist, wie es besser funktioniert. Was ja auch ein Stück weit mit Verantwortungsübertragung zu tun hat, wo wir dann ja auch wieder bei Verantwortlichkeiten und Rollen sind. Wie viel Verantwortlichkeiten kann ich den Mitarbeiter oder den Sachbearbeiter geben, wovor er immer wieder Teamleiter oder Fachbereichsleiter darauf gepocht hat, dass es in seiner Verantwortlichkeit liegt. Kann ich somit vielleicht Prozesse verschlanken, wenn ich dann halt die Verantwortlichkeiten, ja andere Stelle runter gebe anstatt oder darauf zu beharren, dass die in der Hierarchie Ebene da und da angesiedelt sind und deswegen erschwert das das natürlich in vielerlei Hinsicht. Die Prozesse an sich zu modernisieren.

**Interviewer:** Würdest du dir wünschen, dass es mehr Verantwortlichkeitsübertragung auch gäbe?

**IP1:** Ja klar, wir sind im kommunalen Verwaltungsbereich, hier geht es um entsprechende Gesetze, hier gehts um Verordnungen man kann es nicht ganz vergleichen mit privatwirtschaftlichen Unternehmen sag ich jetzt mal. Aber nichtsdestotrotz ist ja mittlerweile wissenschaftlich erwiesen, dass man wesentlich erfolgreicher und wesentlich effizienter unterwegs ist, auch in den Abarbeitungen innerhalb von Prozessen, wenn man den Menschen dort halt entsprechend mehr Freiräume gibt, mehr Eigenverantwortung. Somit die ganzen Prozesse auch ein Stück weit transparenter gestaltet, durchsichtiger, begreifbarer, so dass die Leute die Möglichkeit haben, über den Tellerrand zu schauen. Wenn es sich um einen Teil- Prozess handelt, um zu verstehen, wenn ich jetzt hier beispielsweise nicht so ganz funktioniere, um es mal so auszudrücken, welche Auswirkung hat das vielleicht auf eine ganz andere Abteilung? Das kann ich ja nur verstehen, wenn ich den Gesamtprozess verstehe, da muss ich aber Transparenz für haben und da fühlen sich auch viele Verantwortliche auf die Füße getreten was hat den aus dem Bereich hier, was aus meinem Bereich zu kümmern? Diese Abwehrhaltungen und sonne Geschichten alles. Das hängt mit der Kultur zusammen wie ist die Hierarchie in der Vergangenheit welche Hierarchie war da führend, und wie ist die tatsächlich gelebt worden? Und ist ja kontraproduktiv heutzutage kontraproduktiv.

**Interviewer:** Wenn wir jetzt uns auf sag ich mal Prozessorientierung fokussieren wie nimmst du das wahr in Kommunen? Denken, die mittlerweile auch schon eher Prozess orientiert oder ist es oft noch die des Funktions Denken, was vorherrscht?

**IP1:** Sowohl als auch. Man hat viele Kommunen ich sehe es ja im Kooperationsmodell des Aufbaus der interkommunalen Prozess Bibliothek wurde gemeinschaftlich Arbeiten an den Prozessen. Da haben wir uns ja so aufgestellt, dass wir das Rad das nicht neu erfinden wollen, sondern wir nehmen den Bereich Steuern beispielsweise oder im Bereich Finanzen, in Kommunen XY auf, den Bereich Ordnungen in Kommune Z und so weiter und so fort. Und setzen uns hinterher zusammen und schauen uns das gemeinschaftlich alles an und da geht aus diesen Interviews, die dort geführt werden, um überhaupt die Steckbriefe zu füllen, um dann auch die Modelle zu modellieren, die Prozesse am Ende, wo ja dann die Bereiche ebenfalls Mitarbeiten müssen, um zu schauen ist es da richtig verstanden worden und so. Und da merkt man schon, dass sich das Denken ändert, sobald die Leute das Thema Prozess Management beziehungsweise das Thema Prozesse überhaupt verstehen. Und da habe ich selber schon oft genug während des Interviews gehabt, dass da wirklich die Lämpchen angehen, so diese Aha Erfahrung, wo die Leute direkt auch Spaß gefunden hatten, ihr eigenes Tun tatsächlich mal als Prozess zu beschreiben. So wo dann schon selber bei der Beschreibung anfallender Tätigkeiten das Lächeln über die Lippen gegangen ist, wo sie selber gesagt haben: Wenn Sie mich jetzt fragen, warum ich das hier so mache, hätte ich gar keine Antwort. Weil sie selber schon erkannt haben dieser eine Tätigkeitsschritt ist eigentlich Unfug oder unnötig. Die Denke die ändert sich, je mehr man die Kommunen auch mit dem Thema Prozessmanagement konfrontiert.

**Interviewer:** Also würdest du da auch gar keine Unterschiede zwischen der Kommunen Größer sehen, weil es dann eher auf die Einzelperson ankommt wie die das Wahrnehmen?

**IP1:** Es kommt schon darauf an wie viel Ressourcen habe ich in meiner Kommune die das Thema Prozessmanagement intern vorantreiben, begleiten oder vorleben können und tun. Die sind natürlich dann ein wesentliches Stück weiter als Kommunen, die halt diese Ressourcen nicht so zur Verfügung stellen können.

**Interviewer:** Und das sind dann eher die kleineren die weniger ist Ressourcen haben?

**IP1:** Das sind meistens die kleineren.

**Interviewer:** Alles klar und ich hatte ja auch wieder so ein paar Fähigkeiten hingeschrieben. Ich weiß nicht, ob du dir die schon angeschaut hattest, würdest du dem so zustimmen?

**IP1:** Das ist ja so schon mal der richtige und gute Ansatz. Also Ist- Aufnahme Soll-Zustand und dann zu schauen wie kriege ich es denn da hingebogen?

**Interviewer:** Da ist dann wahrscheinlich wieder ein Zusammenhang mit Methoden, wie man das denn dann hinkriegt?

**IP1:** Wie gesagt, auch da ist natürlich wie bei vielen anderen Sachen die SWOT Analyse ein schönes Werkzeug. Wo man guck so, wo haben wir denn unsere Schwächen, wo haben wir unsere Stärken, wo liegen die Gefahren? Wo unsere Chancen?



**Interviewer:** Ok! Danke erst mal. Ich habe zwei abschließende Fragen. Wenn du dir jetzt einmal das Werk insgesamt anschaust, kannst du dir vorstellen das so ein Tool in der Praxis relevant sein könnte beziehungsweise, wo du siehst, das es relevant sein könnte?

**IP1:** Relevant auf jeden Fall in den Führungsebenen. Und ja ich sag mal bei jedem der tatsächlich interesse daran hat, für sich mal eine Standortbestimmung für seine Verwaltung, für seinen Bereich zu erstellen.

**Interviewer:** Wie würdest du es dann nutzen?

**IP1:** Wie ich es nutzen würde? Glaube ich würd es mindestens in Excel überführen

**Interviewer:** Und dann würdest du zu den einzelnen Fähigkeiten was schreiben oder?

**IP1:** Ich denke alles ist, wenn man, wenn man auf einzelne Bereiche ein geht sind es natürlich bereichs betreffende Themen, wenn man da halt so seinen Reifegrad mitbestimmen will. Ansonsten müsste man übergeordnete Themen tatsächlich mit einführen und dann könnte man sich natürlich, wenn man es wirklich eine Excel nimmt tatsächlich da seine Listen hinterlegen seine Drop-Down Felder wo ich mir dann die Antworten dazu zusammen klicken würde um dann am Ende zu sehen ok, das ist der Ist-Zustand, dass es der Soll-Zustand und ich stehe jetzt hier. Was sagt mir das so? Verstehe ich sehr gut, aber an der Stelle sieht es nicht so gut aus, weil da bin ich noch nicht mal beim Erfassen so wirklich weiter und beim Wandeln brauchen wir gar nicht drüber reden. Oder yo, das haben wir und das haben wir schon umgesetzt, das ist schon transformiert, das ist schon transformiert, da stehe ich ja super gut da. Aber das müsste man dann zurecht spinnen, wie man dass dann auch praktikabel machen würde Ich hatte da gerade diesen Ansatz Service-Katalog im Kopf, wo ich hingehere uns sage, ich will dass, ich will das, das klicke ich mir zusammen was ist nötig dafür?

**Interviewer:** Kannst du dir vorstellen, dass wir haben, ja dieses erfassen, erkennen und transformieren, sag ich mal verwandeln, erfassen, ergreifen und verwandeln. Kannst du dir vorstellen, dass es Kommunen gibt, die verwandeln, ohne vorher erfasst zu haben?

**IP1:** Das wird an der Stelle so sein, an der man anfänglich dem eigentlichen aktuellen vorliegenden Prozess keine Aufmerksamkeit widmet. Wenn man beispielsweise sagt: Okay, da kam jetzt hier gerade der Sachbearbeiter aus Amt XY und hat gesagt er braucht jetzt hier die und die Software. Im schlimmsten Falle sagt man ja: Okay, kauf dir die Software. Ohne zu hinterfragen wozu brauchst du die. Und das nächste ist, was kann dieses Produkt genau und wie sieht eigentlich der Prozess aus, der die Forderung nach diesem Produkt aufgeworfen hat. Und ist das tatsächlich immer noch das richtige Produkt? Oder wäre da ein anderes Produkt vielleicht wesentlich passender? Weil ich ja meinen Prozess nicht irgendeine wahrscheinlich auch noch privatwirtschaftliche vorgegebene Standardsoftware pressen will, sondern bei vielen Prozessen sollte man eine Software nehmen, die auf den Prozess abgestimmt ist. Wo wir dann wieder bei dem Prozess sind, was habe ich denn da, ist der optimal, wo kann ich ihn noch verbessern, wenn er verbessert ist, dann gucke ich so welche Software kann ich mir beschaffen, um den halt irgendwie elektronisch zu unterstützen. Da wo das nicht geschieht wo man sagt ich brauche die und die Software da wird eine Software gekauft, die ist dann suboptimal

teil -hilfreich, oftmals sehr teuer, weil sie natürlich einen Riesenumfang mitbringt, wovon aber zwei Drittel gar nicht gebraucht werden. Hätte man sich dann vorher den Prozess angeguckt und sich mit den Leuten genau unterhalten warum und was wollt ihr eigentlich genau machen? Hätte man sich da einiges an Geld sparen können oder es wäre vielleicht sogar noch zu Tage gefördert worden das es eigentlich um etwas ganz anderes geht das aber ein guter Impuls ist, um grundsätzlich da mal was einzuführen. Und deswegen denke ich schon ja es sind viele die schon transformiert haben oder transformieren ohne vorgeschaltete Analysen durchgeführt zu haben.

**Interviewer:** Also in der Hinsicht siehst du auch, dass das sequenziell ist, das Verfassen, Ergreifen und Verwandeln, das ist ein schon der gewünschte Fähigkeiten- Rahmen, der am effizientesten und effektivsten wäre, oder?

**IP1:** Ja und was da alles drin zu tun ist in der Summe erfassen und so weiter und so fort, dass das ist dann in den einzelnen Punkten mitgeschrieben.

**Interviewer:** Ok dann vielen Dank für das interview.

**IP1:** Ich hoffe ich habe dich jetzt nicht schwindelig gequatscht.

**Interviewer:** Alles gut. Vielen Dank!

## **I Interview Transcript 2**

**Date:** 10th April 2022

**Duration:** 1:34

**Interviewer:** Also dann noch mal hallo! Ich weiß nicht, ob Sie sich den Info-Text, den ich geschrieben hatte, durchgelesen haben im Vorfeld, aber vielleicht fangen wir erst mal mit einer kurzen Vorstellung ihrerseits an, also vielleicht einmal kurz Ihre Person und Ihre Position vorstellen.

**IP2:** Ja, ich bin xxx 38 Jahre. Ich bin bei der Stadtverwaltung XXX in der Abteilung Verwaltungsorganisation eingesetzt. Dort in der Sachbearbeitung schwerpunktmäßig Scouting und Vermittlungen und Einführung von elektronischen Datenverarbeitungssystemen aus organisatorischer Sicht. Vorrangig im Moment habe ich den Job eines DMS Consultants, weil wir bei uns DMS sehr stark einführen, aber in dem Zusammenhang schauen wir natürlich auch immer mal wieder, wie können wir Prozesse anpassen, optimieren, wo können wir noch Schnittstellen zwischen Abteilung noch herstellen in organisatorischer Hinsicht. Das ist meine Aufgabe und auch mein Bezugspunkt zum BPMN

**Interviewer:** Wie viele Personen sind sie?

**IP2:** In unserer Abteilung sind wir einschließlich Personalsachbearbeitung und ähnlichem mit etwa für 14 Personen schwerpunktmäßig mit den Zweig Organisation. Ist das mein Aufgabenbereich zuzüglich dann meine Kollegin Frau XXX also eigentlich sind wir dann mit zwei Personen hinter, aber eben auch nicht voll, weil ich auch noch den Posten des Personalratsvorsitzenden ausübe, in unserem Hause.

**Interviewer:** Ok, und wie viele Einwohner hat Vreden?

**IP2:** 22.000 Einwohner etwa. Das ist in den letzten Jahren auch relativ stabil gewesen. Mal mehr mal weniger aber 22.000 ist etwa immer so die Menge auf, die sich das einpendelt.

**Interviewer:** Ok und haben Sie konkrete Erfahrungen im Bereich Prozessmanagement?

**IP2:** Wir haben selber hier schon BPMN da nutzen wir Picture. Wir nutzen das nicht flächendeckend täglich. Das muss man ganz ehrlich sagen. Wir haben das schon wohl gemacht, wenn Aufgaben neu zugeteilt werden sollen oder wenn wir festgestellt haben, da sind Prozess Abläufe wirklich ungünstig, dass wir das herangezogen haben, um dann nochmal ist - Prozesse erstmal zu erfassen und solche Prozesse zu definieren und die dann auch mit den Abteilungen abzustimmen. Meistens sind das eher so einzelne Anforderungen, gerade bei komplexen Aufgaben.

**Interviewer:** Hatten Sie denn schon Zeit, über den Framework zu schauen, den ich mitgeschickt hatte?

**IP2:** Ich habe es jetzt grob angesehen vorm Mittag konnte ich da mal reinschauen, muss jetzt natürlich damit dazu sagen wir sind auf das BPMN Modell ja gekommen, über die KAAW über unsere Mitgliedschaft, die wir da ja haben. Wir werden selber direkt von der Picture GmbH betreut ich hatte selber auch die Schulung da mitgemacht, hab auch noch eine Administratoren Schulungen in dem Programm durchlaufen hab einen Account dann da in den wir ab und zu mal reingucken, und der wie gesagt, der bei Bedarf beschickt wird, also wo dann auch tatsächlich Prozess Modellierung stattfindet. Wir haben jetzt aber in dem Sinne noch nie eine Komplettausrichtung gehabt in der Hinsicht wie es jetzt ihr Framework dann darstellt. Also dass man da wie gesagt wir strukturieren, dass man dort das sowas, wie Projektkategorisierung oder ähnliches machen kann. Das ist bis jetzt hier in dem Umfang noch nicht passiert, soweit wir das nicht eingesetzt.

**Interviewer:** Okay, ist ja schon mal gutes Hintergrundwissen. Hätten Sie denn trotzdem Lust, über dieses Framework zu reden oder würden Sie sagen, das ist jetzt nicht so meins?

**IP2:** Von meiner Seite aus können wir das gerne machen. Denn es kann ja durchaus sein, dass ich hier und da aus der praktischen Erfahrung Berührungspunkte, einfachen mit drin habe oder man manchmal selber auch merkt, da gibt es noch weitere Möglichkeiten. Denn man kann sich ja vorstellen das wir im Moment dann, sehr viele, viele technische Entwicklungen haben die, wir erstmal unseren Leuten näherbringen müssen, die wir irgendwo implementieren müssen. Da ist im Endeffekt noch nie der letzte Weisheit Schluss. Muss man ganz ehrlich sagen. Von daher, Sie können mich gerne dazu befragen im Zweifelsfalle kann ich halt einfach eine Antwort nicht geben das ist nicht das Problem.

**Interviewer:** Das ist eigentlich auch genau der Punkt, wo ich ansetzen möchte mit meiner Arbeit. Haben sie das Framework denn jetzt grad vorliegen?

**IP2:** Ich habe das vor mir liegen sehen, wenn ich mal so runter blinzele, was ja doch sehr lange dauert, das Video scheint ein wenig zu stocken. (...)

**Interviewer:** Also, wenn uns das jetzt einmal angucken ich kanns auch nochmal einfach eben kurz erklären was da jetzt hinter steckt. Also, ich habe dieses Framework entwickelt, basierend auf existierender Literatur. Ich weiß gar nicht, ob sie den Björn Niehaves kennen?

**IP2:** Ja ich hatte letzte Woche hatte ich da teilgenommen vom Ministerium die hatten ja quasi noch so ein Arbeitstreffen so ein moderiertes Arbeitstreffen wo der Niehaves ein Forschungsprojekt vorgestellt da hatte ich dann auch Kontakt mit ihm aufgenommen, um da weiter Informationen zu beziehen. Also den Namen kann ich einordnen, ja.

**Interviewer:** Ja ich fand das ganz interessant, weil ich hatte meine wissenschaftliche Ausrichtung schon festgelegt bevor ich überhaupt in diesen KAAW Kreisen unterwegs war und dann hatte ich den Namen gehört und dachte das ist ja eigentlich ganz witzig, dass er auch so in dem Bereich tatsächlich tätig ist. Genau er ist u.a. auch einer auf den ich dieses Framework aufgebaut habe. Und zwar haben wir da diese fünf Grundelemente die strategische Ausrichtung, die Führung, IT & Methoden, Menschen und Kultur, das sind Elemente des Prozess Managements, die wenn man es erfolgreich gestalten will adressiert werden müssen. Und ich habe dann jeweils auch einmal den gewünschten

Zustand definiert. Also was wollen wir überhaupt im Rahmen dieses Elements erreichen. Jedes Element besteht dann aus, man spricht von dynamischen Fähigkeiten, die dann das Erfassen, Ergreifen und Verwandeln sind die sind dann in jedem Bereich einmal vorhanden und das Erfassen bezieht sich auf das Problem Wissen, das Ergreifen auf das Lösungs Wissen, das Verwandeln dann halt die eigentliche Transformation, die Veränderung von Prozessen genau. Ja wie gesagt, es sollen halt alle Bereiche adressiert werden und was ich jetzt gemacht hab, ist zu sagen welche Fähigkeiten brauchen Kommunen jetzt genau in dem Bereich? Also ich wollte speziell auf Kommunen sag ich mal mappen, quasi. Und meine Idee war dann auch, was jetzt auch aus der Literatur kommt das die Kommunen Größe und die Art des Prozesses oder der Typ des Prozesses, der implementiert werden soll, dass die Auswirkungen darauf haben, wie wichtig denn gewisse Fähigkeiten ja sind. Das einmal so zum Hintergrund. Ja, ich würde jetzt mal einfach anfangen bei der strategischen Ausrichtung.

**IP2:** Also, wie gesagt, ich bin so weit mitgekommen Zielbereich Ziel Zustand und im Endeffekt dann die Methode die ich dann aber wieder recht identisch anwende, aber im Endeffekt wieder Zielbereich bezogen. Das war für mich aus dem Framework so weit klar.

**Interviewer:** Das ist schön! Wenn wir uns jetzt erstmal die strategische Ausrichtung vielleicht angucken, können Sie einmal kurz sagen, was Sie jetzt darunter verstehen und was so ihre Einschätzung für den Bereich ist einfach so mal allgemein.

**IP2:** Bei der strategischen Ausrichtung, wenn man das unterliegen würde. Man kann ja, wenn ich so ein gesamthaus sehe wie bei uns strategisch da sehe, ... Da gibt es mehrere Elemente. Ich kann einmal einen Bereich der Budgetplanung strategisch machen, indem ich zum Beispiel Finanzplan dahabe, den ich ja nach NKF haben muss. Ich kann aber auch Projekte, beispielsweise strategisch steuern, auch politische Projekte. Bei uns haben wir zum Beispiel einen Medienentwicklungsplan für die Digitalisierung der Schulen. Das wäre zum Beispiel etwas, was man mit einem BPMN hinterlegen könnte, um erst mal die Beteiligten mit einzubringen, um Reporting vorzunehmen auch erst mal und dann an der Stelle auch der wieder zu unterfüttern mit einer Budgetsteuerung. Das könnte man tatsächlich machen. Auch bei uns, Digitalisierungsstrategie ist aktuell dann wieder ein Thema, denn unsere erste Variante ist ausgelaufen. Da sind dann im Endeffekt auch alle Ziele dann mit raus, dass man dann natürlich auch immer wieder schaut, wie richten wir uns da neu aus, was nehmen wir als nächstes in den Blick, welche Bereiche wirken miteinander, dass man eben nicht nur die To-Do's hat, sondern auch die To-Give's mit reinbringt. Wir sind halt in der öffentlichen Verwaltung mit drin. Wir müssen unsere Finanzmittel ja bei der Politik werben das ist Demokratie, dass man dann quasi denn auch über dieses Reporting über so eine Modellierung das dann rausgeben könnte. Dass wäre im Endeffekt eine Zielsituation die klasse wäre. Ist-Situation ist BPM ist etwas, das muss ja einerseits nicht nur gemacht werden, es muss auch von den anderen, von den Stakeholdern verstanden werden. Da scheitert es oft noch, dann tatsächlich das man einen Schritt geht ich setze das um, um im Endeffekt diese Leute mit reinzunehmen, weil die manchmal vielleicht auch sagen wir haben so viel wir haben sehr viele Informationen. Wir sprechen dann zum Beispiel im politischen Bereich noch viel über ehrenamtlich Tätige die das dann ja machen, sprich die Ratsmitglieder, die Kommunalpolitiker aber auch auf andere Seite, wenn ich Medienentwicklungsplan zum Beispiel sehe bei den Schulen da sind auch die Schulpflegschaften werden auch gehört. Das muss dann auch

an der Stelle verstanden werden. Man muss erst mal, wenn man so etwas hinterlegt, erstmal eine Basis, Verständnis Schulung oder Lese Schulung quasi für alle dann dahaben. Und da dieser Schritt oft noch gescheut wird, haben wir es in der Realität tatsächlich nicht, aber habe ich auch bei anderen noch nicht gehört, dass jetzt muss, wobei Sinn und Zweck durchaus verständlich ist.

**Interviewer:** Also was genau habt ihr jetzt nicht?

**IP2:** Also wir haben jetzt so was bei strategischer Ausrichtung, die Zielsetzung, die man hat, wenn man die im Moment im BPM hinterlegen würde, das kann sinnvoll sein, aber wir haben in der Hinsicht da findet dann noch gar nichts statt. Wir haben ganz ganz eingeschränkte Berechtigungen oder Lizenzen, wir wollen auch sowieso erstmal BPM erstmal hier im Haus in der Abstimmung haben heißt, wenn wir im Bereich strategische Neuausrichtung hier soweit verorten würden, da muss man sagen, dann findet da bei uns noch gar nichts statt, obwohl ich sag mal sich der Sinn erschließt und wir das so auf dem Schirm haben.

**Interviewer:** Ok, würden sie denn sagen, also strategisch gesehen, ich hatte zum Beispiel politische Ziele, Vorschriften und Gesetze mit drin würden sie dem so zustimmen oder gibt es auch vielleicht noch eigenen Handlungsspielraum eurerseits, dass innerhalb der Verwaltung sagen könnt, das sind jetzt die Ziele, die wir für uns wichtig finden. Kommt das einfach größtenteils aus der Politik und Gesetzen?

**IP2:** Das wesentliche politische Steuerungsinstrument ist er erst mal der Haushalt. Und im Endeffekt auch die Finanzplanung, weil die damit im Endeffekt die Mittel bereitstellen, da wird erstmal festgesetzt, was soll in den kommenden Jahren gemacht werden. Wenn man das mit einer Strategie hinterlegt, wie wir das beim Medienentwicklungsplan für unsere Schulen zum Beispiel haben, ist das eine gute Sache weil man da sofort mit der Einrichtung schon sofort ein Controlling Instrument damit rein setzt. Ansonsten ist das bei politischen Anlässen eher weniger der Fall, weil da muss man ganz ehrlich sagen die kommen ganz unerwartet. Es können zum Beispiel Ereignisse eintreten, wo die eine starke Meinungsbildung und Meinungsbündelung erfordern, die dann auch Nachfragen erfordern, wo dann eine Reaktion von den Bürgerinnen und Bürgern gewünscht wird die auch von den Politikern dann so eingetragen wird, das ist das eine. Andererseits haben wir teilweise auch Prozesse, die kann auch die Politik nicht beeinflussen, wenn man zum Beispiel bei unseren delegierten Aufgaben von Bund und Ländern und das Sprechen, da müssen wir einfach die Ressourcen davor halten, soweit die Rückfinanzierung nicht sichergestellt ist, weil ein gesetzlicher Auftrag besteht. Also man kann an der Stelle sagen es kann Politik ein Teil steuern. Es besteht im Endeffekt auch immer noch eine Teil- Steuerbarkeit durch die Verwaltung selber gerade im Bereich Delegierte Aufgaben. Und ich sag mal so, dann kann man natürlich auch noch Mischbereiche mit drin, wenn wir zum Beispiel diesen pflichtigen Selbstverwaltungsaufgaben sprechen. Man muss sich da son bisschen immer in dem Kontext orientieren, in welchem, kommunalen Aufgabenbereich bewegen wir uns? Da gibts ja quasi diesen 5-Plan, ich denke der ist Ihnen bekannt, ansonsten kann ich da auch kurz was zu erläutern.

**Interviewer:** Zu welchem jetzt?

**IP2:** Zu den ich sag mal fünf Aufgaben der Kommunalverwaltung.

**Interviewer:** Nee, nee, ich komme selber aus der kommunalen Verwaltung. Ich habe bei der Stadt X auch gearbeitet und da war ich auch für die Erstellung des Medienentwicklungsplans zuständig, deswegen ist das auch ganz interessant. Genau würden Sie sagen, dass es bezüglich der Kommunen Größe Unterschiede gibt, was die strategische Ausrichtung betrifft? Sie sind ja eher eine kleinere Kommune. Denken Sie, das hat den größten Einfluss darauf, dass Sie das jetzt vielleicht nicht so wahrnehmen und das größere das vielleicht eher machen? Oder ist das nicht wirklich ausschlaggebend?

**IP2:** Ich schätze, dass so ein das Größere, das eher machen, aus folgendem Grund. In kleinen Kommunen habe ich im Endeffekt noch eine überschaubare Zahl an Akteuren. Damit sind im Endeffekt auch für die Leute die Beteiligten leichter überschaubar. Wenn ich bei größeren Kommunen dann da tätig bin, ist es schwieriger nachzuvollziehen, und da ist natürlich trotzdem dieser Wunsch an Nachvollziehbarkeit weiterhin gegeben. Es geht immer im Endeffekt darum, wie viel Aufwand steckt damit hinter, wieviel müssen die Beteiligten selber dann mit einbringen und wann komme ich an unseren Break-even Point, wo man sagt, ab da habe ich den Mehrwert damit drin, dass ich das dann nachvollziehen kann. Aber dieser Mehrheit der muss erst mal erkannt werden. Das ist ja eine subjektive Bewertung, die schätze ich bei kleinen Kommunen kleiner ein, weil die persönlichen Drähte kürzer sind.

**Interviewer:** Und bezüglich der Prozess Typen, denken Sie, da ist es von unterschiedlicher Relevanz, wie gewisse Fähigkeiten da vorhanden sind?

**IP2:** Also bei den Typen, welche Fähigkeiten vorhangen sind, würde ich sagen ja bei den Kernprozessen muss sich im Endeffekt eine Kenntnis haben, Fachkenntnis die einhergehende zu einer gewissen Aufgabe Sagen wir zum Beispiel mal im Ordnungsamts Bereich, da müssen konkrete Abläufe bekannt sein, wie zum Beispiel eine Einweisung welche Abläufe denn da sind. Da bin ich also auch im tiefen Fachwissen dann da mit drin. Bei Unterstützungs Prozessen, muss ich den Blick darüber hinaus haben, das nämlich schon immer schauen kann, wer ist denn noch beteiligt? Da muss ich im Endeffekt ein Informationsflusswissen haben sag ich mal. Nicht konkret, wie die Aufgabe läuft, sondern wer daran beteiligt ist. Das kann ja je nach Organisationsgröße auch wieder unterschiedlich sein. Da muss ich Organisationskompetenzen haben. Bei Führungsprozessen da braucht es an der Stelle empathische Fähigkeiten, dass ich erst mal weiß, was ist Aufgabe der Führungskräfte wie können Führungen damit einwirken. Wie können Führungen im Endeffekt aber auch BPM Prozesse für sich nutzen um gewisse Selbstverständlichkeiten oder ein Team auch mal außen vor zu lassen. Aber da muss ich im Endeffekt wieder ein Blick draufhaben. Da bin ich eher auch im Sinne mehr Orga-Kenntnisse, aber auch mit kleinem Blick sag ich mal auch Fachkenntnisse. Aber ich sag mal, die Schwerpunkte sind da schon anders. Ich brauch eigentlich von allem ein bisschen was aber wie in den einzelnen Prozess Typen der Kuchen aussieht, das fällt dann ganz unterschiedlich aus. Wie gesagt, Kernprozesse hohe Fachkenntnis, Unterstützungsprozesse hohe Informations-ablauf Kenntnisse also Haus Kenntnis in dem Sinne und Führungs Prozesse, ein bisschen was von beiden gemischt mit Empathie.

**Interviewer:** Ok, wenn wir jetzt nochmal zur strategischen Ausrichtung gehen und uns da die von mir definierten Kompetenzen anschauen, finden Sie das so weit vollständig, oder würden sie da noch irgendwie was zufügen?

**IP2:** Die sind jetzt in dem Sinne bei den Aufgaben soweit allgemein gehalten und ich würde jetzt auf den ersten Blick das dann soweit nicht erkennen können weil da muss man ja sagen wir sprechen hier in dem Fall wenn wir BPM machen auch über Standardisierung und ob ich jetzt im Endeffekt für die Regelung des Osterfeuers vor Ort danach oder im Endeffekt für andere Ordnungsverfügungen, die per Satzung erlassen werden, da muss man an der Stelle ganz ehrlich sagen, da sind die Abläufe dann doch identisch. Von daher würde ich sagen, erstmal in dem Moment kann ich jetzt keine Lücken erkennen. Die Vielfalt steck da im Detail.

**Interviewer:** Okay dann, wenn wir jetzt zum nächsten Element der Führung kommen. Können sie da auch kurz erläutern, was sie darunter verstehen, so aus dem Bauch heraus? Ein

**IP2:** Bei der Führung geht es ja im Endeffekt quasi darum, wie kann ich hier vor allem die Aufgaben Delegation vornehmen und sicherstellen. Wie kann ich im Endeffekt auch gewisse Kernelemente mit reinsetzen, wo ich sage, da muss ich als Führungskraft auch wiederum informiert sein, wie der Stand der Dinge ist. Weil ich beispielsweise selber berichtspflichtig bin, dass man das dann definieren kann und dass man da im Effekt auch Abstimmungsabläufe mit den Personen definiert. Denn ich bin immer damit dabei Delegation und Bericht, das ist ja immer ein Wechselablauf. Und da muss ich das dann stimmig setzen. Da bin ich auch quasi denn wirklich wieder gedanklich auch bei den Schwimmbahnen, die ich zum Beispiel in der Prozess Plattform von Picture zum Beispiel dafür nutze. Beim Erfassen, da kann ich jetzt im Endeffekt auch erstmal so weit keine Lücken erkennen. Das ist bekannt, dass ist auch das was tatsächlich hier in Einzelfällen schon praktiziert wurde, wenn zum Beispiel Aufgaben neu zugeteilt wurden oder wir festgestellt haben da läuft eine Aufgabe nicht rund und wir wollen und da überlegen, wie wir das anders gestalten. Da sind wir immer über die Führungsebene dann da auch gegangen. Beim Ergreifen sind wir in dem Fall auch dann dort wieder identisch, denn da. Ich sehe an der Stelle wir da mehr Schnittmengen oder Überleitungen da haben wie komme ich vom Erfassen oder welche Elementes Erfassens kommen dann in das Ergreifen dann mit rüber. Aber auch da eigentlich nichts, was man nicht nachvollziehen könnte sag ich mal. Weil wir sprechen, ja immer noch von Standardisierung was auf viele Prozesse umgelegt werden könnte.

**Interviewer:** Kurze Frage, haben Sie da irgendwie so bestimmte Methoden, wie Sie das jetzt machen würden, wie sie jetzt evaluieren würden, wo sie Standards brauchen oder woher sie dann auch Standards nehmen, oder?

**IP2:** Standards würde ich erstmal nehmen, zum Beispiel, jetzt das größte Modellierungsprojekt, was wir hatten, war die Vergabe Tätigkeit. Also zur Einrichtung unserer zentralen Vergabestelle. Da wurden Aufgaben dann umverteilt, da ist erst mal geschaut worden was gibt es an gesetzlichen Vorgaben, dass man die erst mal als Leitplanken, dann dahat. Dann musste man schauen, welche Beteiligten haben wir damit drinne? Wen muss man damit drin haben und dann ist man quasi an die Beteiligten, die Führungsebenen herangegangen und hat die dann quasi dann auch interviewed. Es gibt ja



auch zum Beispiel im Vergabeverfahren, da ist das ja schön standardisiert, den Vergabevermerk wo im Endeffekt auch einzelne Berichtsetappen auch immer mit drin sind, die ja auch vorgehalten werden müssen. Das ist ja aus dem Gesetz auch schon draus. Wir haben geguckt aus welchen Aufgaben speisen sich diese Informationen, wo sind diese Aufgabe bei uns auch zugeordnet. Dann sind wir quasi die Einzelinterviews gegangen und hatten dann quasi die Abteilungsleitung interviewt, haben erstmal so weit erfasst, hatten das dann modelliert haben es denen dann noch mal vorgestellt und dann Änderungswünsche oder Ergänzungen rein gefasst, hatten im Endeffekt auch schon detailliert definiert, was macht Sachbearbeitungsebene, was macht Leitungsebene an der Stelle. Das ist dann nachher abgestimmt worden, und dann war quasi Roll out in dem Sinne von Fahrplan so wird es gemacht. Wir haben das BPM selber jetzt quasi nicht als Voll Standard auch mit drin, Wir haben im Rahmen unserer technischen Möglichkeiten erst mal geguckt, dass wir da die Abläufe bei den Betroffenen alle entsprechend hinterlegen. Wir haben ja bei uns, also DMS, dass d.3 im Einsatz. Haben dort erstmal man definiert Berechtigungsstrukturen, die Ablagestrukturen definiert, hinterlegt für welche Fälle man das haben muss, haben auto- Vorgänge hinterlegt und haben für die einzelnen Workflows an jeder Stelle dann quasi Abstimmungsprozesse vordefiniert und da können die drauf zugreifen, je nachdem, welche Beteiligten, die dann da haben.

**Interviewer:** Dieser Vergabe Prozess ist natürlich schon ein ziemlich großer, komplexer Prozess, würde ich jetzt mal sagen. Können Sie sagen, wie viel Aufwand das ungefähr war?

**IP2:** Also die Interviews selber, haben wir in mehreren Etappen gemacht mit maximal zwei Stunden, dann lässt die Aufmerksamkeitsspanne nach muss man so sehen. Mit den jeweiligen Fach Abteilungsleitungen haben wir etwa drei Runden gehabt. Also quasi erstmal Auftakt mit Erläuterung, was machen wir denn da. Dann die konkreten Interviews wie sind die und die Abläufe bei euch, wie seht ihr das, wie findet das da statt? Dann wurde es modelliert. Die Modellierung war auch schon etwas umfangreicher, wenn ich jetzt nur die Modellierarbeit rechne, waren damit sicher zwei volle Tage mit hinter. Plus dann die Abstimmung noch danach, also da kommt noch mal wieder ein Tag extra mit drauf. Also im Schnitt kann man schon fast eine Wochenarbeitszeit mitrechnen, dann dabei so großen Prozessen.

**Interviewer:** Wahrscheinlich über einen längeren Zeitraum verteilt dann?

**IP2:** Ja. Man muss auch ganz ehrlich sagen, der Zeitaufwand ergibt sich dadurch, die Beteiligten haben ja selber alle ihre Terminpläne und bei jedem Termin, den man abstimmt, selbst wenn man die kurzfristig setzt, man muss die immer erst mal wieder abholen, wo sind wir gewesen? Man muss im Endeffekt quasi einen Schritt zurück machen. Rückblick auf den letzten, um dann wieder zwei Schritte vorwärtszukommen. Das ist immer so Back to Forward, das sind immer die Methoden, die man machen muss, um noch mal wieder die Leute ins Bild zu setzen was wir da überhaupt machen. Wobei man an der Stelle auch ganz ehrlich sagen muss, das ist auch mit der Einführung bedingt. Das hat ja vorher so in dem Umfang nicht stattgefunden, so Modellierung.

**Interviewer:** Haben Sie denn das Gefühl, dass das Verständnis der Mitarbeiter da ist, die Lust oder eher noch Abstand?

**IP2:** Also es braucht Überzeugungsarbeit, dass diese nachvollziehen können, was wird denn dann da gemacht. Dass man einfach sagt Wir wollen, erstmal Routineabläufe mit drin haben. Was wir jetzt an der Stelle noch nicht hinterlegt haben war der konkrete Controlling Prozess also, das da im Endeffekt sagen wir fangen jetzt an Werte zu sammeln und zu hinterlegen und Datenerfassung zu machen, dazu so zu schauen, wie viel Aufwand steckt dahinter und wie viel Aufwand dürfte dann dahinterstecken, wo wir zu viel Zeit verbraten und das haben wir an dieser Stelle noch nicht gemacht. Weil wir erst mal eine klare Aufgabenverteilung erstmal haben wollten. Die Prozesse, die wir da definieren, die werden dann auch schon direkt umgesetzt. Wir haben wie gesagt beim Vergabe Prozess auch Möglichkeiten gefunden das wir das Umsetzen in der Praxis haben dazu unser dms bedient, wir haben auch einen sehr umfangreichen Prozess noch gemacht zu unserer Briefpost Behandlung. Weil wir gesagt haben, mit Einführung / Relaunch dms, haben wir alle Abteilungen, die angeboten wurden, sofort digital mit Briefpost versorgt. Auch das musste da dann erstmal quasi definiert werden. Wie gehen wir dann da vor, um das den beteiligten Kolleginnen und Kollegen zu vermitteln? Ist aber also eigentlich immer anlassbezogen ok.

**Interviewer:** Wenn jetzt ein kleinerer Prozess wäre, wäre es wahrscheinlich weniger Aufwand?

**IP2:** Ja definitiv, also wir haben zum Beispiel mal eben zusammengefasst Gremianträge, wenn die eingehen, weil dann immer so an vielen unterschiedlichen Stellen dann da kam, dass wir erstmal Mal sagten wir müssen erstmal bündeln, was dann da alles ist. Da war es mit Modellierung, Interviews und Endabstimmung, kann man einen Arbeitstag rechnen. Das ging dann eigentlich recht zügig, weil ich da auch noch nicht so viele Beteiligte hatte und die dann schnell verfügbar hatte.

**Interviewer:** Ja, das geht ja tatsächlich. Ok da hatten sie gesagt, würde ihnen jetzt auch nicht so was Weiteres einfallen bei den Führungskompetenzen?

**IP2:** Also da jetzt an der Stelle eine Ergänzung nicht, wenn ich das dann sehe. Weil ich sag mal, das sind eigentlich übergeordnete Aufgaben, die kann ich halt auf viele Fälle runterbrechen. Da bin ich mir bewusst, dass wir im Bereich Standardisierung sind, die wir dann da haben wollen.

**Interviewer:** Würden Sie sich denn da ein Tool wünschen, dass es es n bisschen konkreter ginge? Oder wäre das dann schon zu konkret?

**IP2:** Also ich würde mir erst mal eher wünschen, dass bevor ich in eine Konkretisierung eines Tools gehe und im Endeffekt das intern weiter ausbaue, müsste ich das erst mal flächendeckend haben. Um da erstmal zu schauen, wie weit greifen diese Standardisierungen da erstmal dann da auch. Ich muss sagen Ich bin an der Stelle dann auch eher ein Freund von Standardisierung aus unterschiedlichen Gründen. Einerseits finde ich, dass für die Rechtssicherheit des Verwaltungshandelns sehr wesentlich. Wir haben ja den Gleichbehandlungsgrundsatz im Grundgesetz drin. Allein das gebietet schon, Standardisierung überall zu realisieren, wo es erstmal möglich ist aus rechtlicher Sicht. Natürlich geht es einfach auch darum, wie kann ich den Tagesablauf machen. Wenn ich bei Routinetätigkeiten einen hohen Standardisierungsgrad habe, kann ich

Vertretungsarbeiten, Wechsel arbeiten, Stellenwechsel und sonstiges, viel, viel leichter bewältigen. Auch für die Leute, weil die es sofort transparent nachvollziehen können.

**Interviewer:** Standardisierung, würden Sie das dann eher Kommunen intern oder auch extern so sehen?

**IP2:** Zunächst erstmal Kommunen intern. Extern - ja, da komme ich im Endeffekt, wenn ich das von der Verwaltungsaufgabe sehe, muss man schauen welche Bereiche haben wir da. Was kann man da noch intern selber definieren, ich meine da sind wir wieder beim Thema, was sie auch aufgegriffen haben OZG. Da muss man sagen, da wünsche ich mir im Endeffekt von den delegierenden Stellen natürlich, dass die konkret vorgeben, wie wollen wir das dann dahaben? Sie hatten das ja auch angesprochen mit dem LeiKas und ähnlichen, wobei so ganz rund ist das Thema da ja noch nicht, kommt noch nicht so wirklich in die Fläche. Und auch die Plattform, über die das vertrieben werden soll läuft auch noch nicht so rund. Und ich meine das sind die Grundideen, die Kernansätze, die sind alle nicht verkehrt, aber da fehlt es wirklich an den konkreten Bemühungen und für mich gehört damit dazu, wenn ich eine Aufgabe übertrage und sage: Macht das, so wie ich das will natürlich dann stelle ich auch die Plattform bereit. Also wenn ich jemanden beauftrage, der soll für mich Waren transportieren, ist für mich selbstverständlich, dass ich auch das Fahrzeug bereitstelle für diese Person. Das ist im Moment so eine Problematik, wenn man zum Beispiel Diskussionen über die kommunale Plattform sieht mit der Kostenverteilung das ist da irgendwie noch nicht so durchgedrungen. Ich denke da wären wir schon weiter, wenn sie gesagt hätten wir bezahlen das, geht da drauf und fertig.

**Interviewer:** Ich habe jetzt auch schon irgendwie gehört das das Land, zwar auch teilweise Sachen anbietet, aber die Kommunen auch wieder Geld kostet.

**IP2:** Es ist zum Beispiel das Kommunalportal. die sagen wir bezahlen euch die erste Einrichtung nachher sollt ihr das Portal bitte selber pflegen und dann soll auch noch eine Kostenumlage erfolgen nach einem Monat zahlen. Da steht das Kostenmodell noch nicht fest.

**Interviewer:** Ja, soweit hatte ich das dann auch mitgekriegt.

**IP2:** Das ist wie gesagt dann ein anderes Problem, aber bevor ich da wirklich sagen würde ich würde einzelne Bereiche eher noch stärker konkretisieren und ausformulieren, lieber erst mal dann den Einstieg haben, allgemein gültige Standards setzen, damit jeder erstmal auf der Plattform drauf kann.

**Interviewer:** Ok jetzt, wenn wir zum Bereich IT & Methoden gehen, es sind ja eigentlich zwei Sachen, die man theoretisch auch getrennt sehen könnte Informationstechnologien und Methoden an sich. Wenn Sie einmal kurz Ihre Einschätzung dazu geben könnten und ob Sie das vielleicht sinnvoll finden, IT & Methoden zusammen zu führen, oder ob es dann doch vielleicht sinnvoller wäre, es zu trennen?

**IP2:** Trennen würde ich das an der Stelle eher nicht. Ich sag es ganz ehrlich, bei uns ist im Alltag eher das Problem, diesen Bereich noch von den Führungs- und den Menschen

orientierten Prozessen abzukoppeln. A, weil wir so klein sind, B, weil wir im Endeffekt ja, wenn wir gewisse Prozesse oder Abläufe standardisieren, immer auch mit dabei sind, welche Mittel, welche Möglichkeiten stehen zur Verfügung? A, in methodischer Hinsicht, da bin ich im Endeffekt ja bei den organisatorischen Maßnahmen, wie habe ich die Geschäftsverteilung wie habe ich die Ablauforganisation mit drin. Und im Endeffekt dann auch bei der IT welche technischen Möglichkeiten stehen zur Verfügung, welche Plattform kann ich nutzen, welche Anwendung. Da muss ich sagen das kriegen wir zum Beispiel bei uns, aber da sind wir längst noch nicht flächendeckend mit drin. Wenn man so sehen will, bei dem was BPM kann, sehr in den Kinderschuhen, aber da kriegen wir zum Beispiel IT und Methoden nicht von anderen Bereichen entkoppelt.

**Interviewer:** Heißt, sie würden zum Beispiel auch hingehen und sagen Ich möchte jetzt die IT einsetzen und gucke dann, wie der Rest aussieht? Oder würden Sie dann schon eher sagen erst mal müssen wir die Standards definieren, alles und dann darauf aufbauend gucken, welche Möglichkeiten es im Bereich IT & Methoden gibt?

**IP2:** Da muss man an der Stelle einmal abgrenzen. BPM wird bei uns im Endeffekt erstmal nur von der Orga gemacht. Wir führen da alles zusammen. Da sind wir im Bereich Methoden. Wenn wir diese Interviews führen mit den Führungskräften und dann im Endeffekt das da auch abstimmt, da wurden wir auch an die Sachbearbeiter verwiesen. Aber dann mit der Zustimmung der Führungskräfte also den Menschen, dann greifen wir das damit auf. Wir fragen natürlich auch immer nach, mit welchen Mitteln macht ihr das. Und wenn wir so feststellen, das könnte man vielleicht technisch vereinfachen oder besser machen, natürlich kommen dann auch die IT-Beteiligten. Also wenn ich diese Zählung so wie sie die machen, in dem Framework setze, da bin ich eher dabei, dass es eben nicht von außen stark moderiert wird, sondern dass die Leute es in sich denn auch quasi selber dann da steuern. Ich habe also die Stakeholder, die selber dann da ihre Leute dransetzen. Zum Beispiel bei Führung, dass die Führungskräfte in den Fachabteilungen das selber machen, die Abstimmung vornehmen, die Modellierung vornehmen. Bei der strategischen Ausrichtung und ich sag mal da Politik und die Beteiligten quasi eine Anlaufstelle haben, der sie das dann vermitteln können, die das dann macht, aber das ist dann eben nicht die Verwaltungsorga. So muss man vielleicht auch mal so ein bisschen die Abgrenzung sehen zu dem, was bis jetzt bei uns stattfindet, und das, was Sie dann dort quasi darstellen. Ich sag mal da bei ihnen das ist für uns ein soll Zustand, der ist spannend, aber ob und wann wir dahin kommen, und ob dann auch die Bereitschaft da ist, dass dann so in der Fläche zu machen, weiß ich nicht. Da gehören viele mit dazu, weil viele auch im Endeffekt erst mal mit der Begrifflichkeit noch gar nicht viel anfangen können. Muss man ganz ehrlich sagen Da fehlt einfach auch das Hintergrundwissen bei vielen Beteiligten.

**Interviewer:** Ich sag mal in der Literatur wird meistens eigentlich gesagt, dass Prozessmanagement eigentlich schon nicht auf operationaler ebene eigentlich durchgeführt werden, sondern schon eher so auf einer abgekoppelten Ebene, einer höheren Ebene die dann sag ich mal was jetzt zum Beispiel IT & Methoden betrifft, sagen kann, okay den Prozess haben wir und für diesen Prozess gucken jetzt nach adäquaten IT oder einer adäquaten Methode um das effizienter zu gestalten aber das ist bei ihnen jetzt eher nicht ?

**IP2:** Lassen wir uns da mal ehrlich sein, dass ist eigentlich bei uns kein Standard, so wie Sie das definieren. Das muss man klipp und klar sagen. Unsere Kommunalverwaltung, gerade auch aus der politischen Richtung, die agieren oft einfach eher on demand. Wir haben häufig einfach das Ad-hoc, zumindest in den selbst bestimmten Bereichen eine Rückkopplung kommt aus Bürgerschaft aus der Politik, auf die muss reagiert werden. Das war dann halt in dem Fall insoweit auch nicht vorhersehbar. Ich sag mal ein Beispiel was wir hier hatten. Diskussion mit dem Tele Notarzt. Bei uns ist ein Notarzt Standort eingestellt worden, war gar nicht mal so unsere Aufgabe, ist Kreis Borken. Das ist einmal informell mitgeteilt worden. Und als es auf einmal passiert ist, da schrien dann auf einmal so die ersten auf, Senioren Union und ähnlichem: Um Gottes Willen ihr schafft unsere Gesundheitsstruktur alle ab. Auf einmal war unser Stadtrat damit drin mit Statements und alles. Und dann war natürlich auch Verwaltungen damit gebunden. Mit einer Aufgabe, der er gar nicht zugeteilt war. Da muss man sagen Das ist null strategisch. Da ist im Endeffekt einfach eine Ad-hoc Operationalisierung ohne, dass das irgendwie im Gefüge mit reinpasst. Da muss man auch wirklich nochmal überlegen, man kriegt auf einmal eine Aufgabe oder eine Anforderung reingedrückt, bei der man noch gar nicht weiß, wie man das in der Verwaltung verorten soll. Wer sich am besten darum kümmern kann. Auch das ist kommunalpolitischer Alltag.

**Interviewer:** Sie sind ja jetzt so am ehesten dafür zuständig für das Prozessmanagement von außen betrachtet. Würden Sie sich das wünschen? Das es manchmal mehr integriert werden würde diese strategische Ausrichtung vom Prozessmanagement?

**IP2:** Ja also die strategische Ausrichtung, ja. Was ich auch wohl feststelle ist, wie wird Strategie verstanden? Da muss man sagen, wenn man auch so manche Digitalisierung Strategien sieht, die wir vorher hatten, die wir abgearbeitet haben. Ich habe im Endeffekt einfach ein Bündel von Operationalisierungen. Aber die nicht unbedingt aufeinander abgestimmt sind, sondern wo ich einfach Maßnahmen habe nach dem Motto Was kann ich denn noch umsetzen, was sie bereitgestellt, was wird mir auch von übergeordneten Ebenen bereitgestellt. Das ist für mich keine Strategie. Strategie ist im Endeffekt, dass ich da eher auch Zusammenhänge definiere, dass ich da Abläufe an Ereignissen definiere und nicht wann wird mir was zur Verfügung gestellt. Das ist im Endeffekt aber aus und legen Kontext, der ist dann da mit drin. Wir haben jetzt auch eine Neufassung von unserer Digitalisierungsstrategie mit drin. Ich würde es nicht Strategie, sondern Ansammlung von einzelnen Operation nennen. Muss man kritisch auch so sehen. Das, was dann da ist, in dem Sinne, dass man sagt, Ich habe die Abgrenzung zwischen Leitbild, Strategie und Operations. Das ist im Endeffekt eine vertiefte Kenntnis, die ist in der Verwaltung in der Regel nicht so vorhanden. Und da muss man auch ganz ehrlich sagen, wie weit ist es denn realistisch, dass man es umsetzen konnte, weil wir unterliegen immer noch insoweit der Politik. Die haben ihre Wahlperiode. Muss man auch ganz ehrlich sagen. Es ist schon die Frage, ob im Endeffekt sich in nach einer, nach einer Kommunalwahl mit dem Wechsel eine neu gewählte Regierung mit dem Strategieplan der alten Regierung anfreunden würde oder so übernehmen würde. Das muss man dann wieder sagen. Ich habe auch im Endeffekt Datensätze mit drin, die das ja dann irgendwo auch legieren können.

**Interviewer:** Was mir XXX noch gesagt hatte, dass beim internen Verwaltungs Geschäft die Politik gar nicht so viel mit vorzugeben hat. Wenn es jetzt um die Digitalisierung von internen Prozessen geht. Also dieses tägliche Verwaltungsgeschäft?

**IP2:** Ja, also da beruht man sich auf die Gemeinde Ordnung da gibt es eine klare Regelung, dass allgemeine Tätigkeiten § 141, Absatz 3 regelt der Bürgermeister, die Bürgermeisterin. Das ist im Endeffekt da schon wohl eine Abgrenzung, wobei die insoweit aufgeweicht wird, wenn wir sagen, wir wollen im Endeffekt alles komplett nur auf digitale Plattform dann da machen und müssen, gewisse Gelder dahaben, das muss doch erstmal bewilligt werden, das muss über den Haushaltsplan laufen und das ist natürlich wieder exklusiv Recht der Politik. Das ist auch der Grund, warum Digitalisierungsstellen, Pläne oder Digitalisierungs Strategien, selbst wenn die erstmal nur intern für die gelten, immer mit der Politik abgestimmt werden müssen. So wird es, auch wenn wir darüber sprechen, wir machen BPM was muss man machen? Wir müssen die betroffenen Personen schulen, müssten Lizenzen einkaufen. Müssen, Zeit investieren regelmäßig das sind ja alles, in dem Sinne erstmal Verwaltungsaufwendungen. Und für Politik ist ein hohes Maß an Verwaltungsaufwendungen sehr unattraktiv, weil die damit eher schlecht werben können. Das können sie dann denke ich auch selber nachvollziehen. Da ist im Endeffekt ob eine Schule gebaut wird oder ein Feuerwehrhaus oder ob eine komplette BPM Plattform eingerichtet und gepflegt wurde. Da muss man sich überlegen was lässt sich besser verkaufen. Es ist auch Politik, also insoweit von der Sache hat XXX definitiv recht, gibt die Gemeindeordnung auch eins zu eins so wieder. Es gibt aber auch hier und da einfach so kleine Lücken dann da mit drin. Durch das Haushaltsrecht also das Königsrecht in dem Sinne kann immer auch die Sperre kommen dann.

**Interviewer:** Also, obwohl man eigentlich in den Entscheidungen nicht von der Politik beeinflusst wird, was die finanziellen Mittel angeht, hat die Politik trotzdem das letzte Wort und kann so die Richtung vorgeben?

**IP2:** Ja, also ich kann im Endeffekt nichts umsetzen, wenn ich keine finanziellen Mittel habe. Und das muss verstanden und akzeptiert werden. Es ist natürlich jetzt auch die Frage, ob die dann in allen Bereichen so tief dann da hinter Steigen. Man hat ja viele Aufgaben Blöcke mit drin, die hinterfragt die Politik dann auch nicht, weil das auch schon zu komplex ist. Aber wenn im Endeffekt gewisse Quoten dann da runterfallen würden, wenn der Verwaltungsaufwand doch massiv steigen würde, Investitionsquoten heruntergefahren würden. Wenn ich mir da die Bilanz mir einfach mal beschaffte, wenn ich große Rechner Einheiten dann da bspw. habe, dann habe ich die bei mir im Anlagevermögen drin. Das heißt, das befördert im Endeffekt die Anlage Quote befördert natürlich auch wieder die Möglichkeit, wie weit ich im Endeffekt auch Fremdmittel dann auch wieder aufnehmen darf und wie weit ich als gesund gelte, auch in der Betrachtung von Aufsichtsbehörden. Wenn ich eine hohe Verwaltungsaufwandsintensität dann dahabe, dann mindert es im Endeffekt meinen Spielraum. Aber auch den politischen Spielraum, und da muss man sagen ab einem gewissen Punkt erreicht man eine Aufmerksamkeit, die dazu führt dass man erstmal wieder zurück fährt. Also um es mal platt zu sagen wir sind hier, wenn wir die technischen Möglichkeiten so weit ausholen und machen, Digitalisierung befürwortet jeder, aber wenn es dann wirklich in der Praxis umgesetzt werden muss im großen Stil, dann habe ich halt im Endeffekt nur Verwaltungsaufwendungen, wo nachher nichts hinter steht, und das ist für Politiker nicht sexy.

**Interviewer:** Schade eigentlich.

**IP2:** Ja, aber eigentlich noch mehr Grund dafür, um Digitalisierungsstrategie, noch mehr als Strategien aufzubauen nach meiner Einschätzung.

**Interviewer:** Ja, also ich sehe hinter Strategie ehrlich gesagt auch eher so übergeordnete Ziele und Begründungen, warum welche Ziele angestrebt werden sollten.

**IP2:** Wir waren bei IT und Methoden stehen geblieben, wo ich sagen muss, da muss ich dann da passen das sich so weit auseinander sezieren kann von anderen Bereichen. Können, weil sie, wenn sie dazu noch Fragen an mich haben, sonst komorischen, zum nächsten Abschnitt überwechseln.

**Interviewer:** Stimmt ja. Aber eigentlich haben sie, damit auch schon einen wichtigen Punkt angesprochen, dass diese ganzen Elemente oder Bereiche eigentlich auch verwogen sind miteinander und oft Einfluss von anderen Bereichen haben. Es ist auch schon so eigentlich mein Stand aktuell. aber wir können gerne dann zum nächsten Bereich die Menschen. Können Sie da auch einmal kurz sagen, wie Sie das verstehen?

**IP2:** Ja, also bei den Menschen sehe ich einmal die Mitarbeitenden, aber dann andersrum bei den Menschen, auch die Akteure, die ich damit drin habe. Ich zum Beispiel zu strategischer Ausrichtung auch schon gesagt, dass da auch im Endeffekt die Menschen nachvollziehen müssten wie lese ich so Modelle dann aus und wie wo finde ich mich da wieder? Wie kann ich das verstehen der Stelle? Und also, wenn ich die Menschen Betrachtung mache -ich kann die andere Betrachtung ohne den Menschen nicht machen. Es bringt mir nichts, etwas zu modellieren, wenn es nicht verstanden wird, darum mache ich es ja, damit ich einen Nachahmer Effekt habe, damit ich einen Nachvollziehungseffekt habe. Damit ich Freigaben dann da bekomme. Es ist auch die Frage wie weit kann ich das da losgelöst voneinander machen. Und im Endeffekt sprechen wir immer auch darum, dass es darum geht, Aufgaben zu bewältigen, also entkoppelt von der Aufgabe, das dann umzusetzen, halte ich für schwierig. Also die Mensch-Betrachtung ist auf jeden Fall aber an der Stelle ganz, ganz wichtig, denn das ist das zentrale Element. Ich habe im Effekt einmal Empfänger von diesen Prozessen, nämlich bei denen es dann da ankommt. Ich habe Beteiligte, die dann quasi diese Prozesse mitgestalten. Ich habe Beteiligte, die den Prozess steuern die aber halt über den Prozess gesteuert werden. Und da ist es natürlich wichtig, dass sie verstehen, wieso, weshalb, warum. Aber dass ich jetzt für uns hingehen würde und eine Maßnahme ergreifen würde, da diese Menschen Betrachtung selber komplett als eigenständigen Block im BPM umzusetzen, an der Stelle nicht. Hängt aber auch mit unserer geringen Größe zusammen. Da hatte ich ja eingangs schon gesagt man kennt die Akteure untereinander, man spricht ja ganz anders miteinander. Man hat eine andere Vernetzung dann da auch. Ich glaube auch nicht, dass die Notwendigkeit von außen gesehen werden würde an der Stelle.

**Interviewer:** Ok, wenn wir uns die Leute angucken, die nachher mit den Prozessen arbeiten, also die Street-level bureaucrats, sagt man. Also die, die es wirklich ausführen. Werden die in Prozess Änderungen mit involviert oder würden die eher am Ende einfach vor so ein fertiges Ergebnis gesetzt und dann wird gesagt wir machen das jetzt so und fertig?

**IP2:** Ich würde an der Stelle zumindest, je nachdem wie groß der Beteiligungsgrad ist oder wie groß der Betroffenheitsgrad ist, zumindest vorher das dann vermitteln. Es gibt einfach Sachen, muss man ganz ehrlich sagen, Rollen in denen können Menschen das selber nicht aussuchen, da ist das auch nicht dafür gedacht. Wenn wir zum Beispiel über Mitarbeiter sprechen. Sagen wir mal, wir haben eine Aufgabe, die ist delegiert worden vom Land. Und die sagen, wir wollen das so und so gemacht haben, da kann ich nicht nur jemanden fragen, ob er sich in dem Prozess dann da wieder findet oder sich adäquat berücksichtigt findet. Weil dann ist die Sache vorgegeben das kann ich dann auch nicht diskutieren. Da muss ich wieder schauen in welchem Bereich bewege ich mich, in welchem Aufgabenfeld von Kommunen, freiwillige, pflichtige Selbstverwaltungsaufgaben, Pflichtaufgaben zur Erfüllung nach Weisung, muss man dann schauen, wo bin ich dann an dieser Stelle mit drin. Was man in jedem Fall machen sollte man sollte Menschen das vermitteln. Man sollte auch schauen was hat das zu sagen, was hat das zu bedeuten? Und wieso, weshalb, ist man dann da mit drin? Man muss da auch ganz ehrlich sagen, wenn ich etwas modelliere, modelliere ich erstmal einen Ist-Zustand. Das heißt, da ist schon etwas da, da passiert ja an der Stelle auch schon etwas. Das heißt wenn ich das erstmal mit in den Vordergrund nehme, dann nehme ich den Überraschungseffekt raus. Das ist dann eigentlich das, was ich in meiner täglichen Arbeit merke: Überraschungen mag keiner. Da möglichst wenig, dass man den dann da rausnimmt. Wie gesagt, ich kann das für mich jetzt an der Stelle, sehe das auch genauso wie die IT & Methoden als Bestandteil von den anderen Stoßrichtungen, in denen ich dann da BPM machen würde.

**Interviewer:** Also finden Sie jetzt allgemein, wenn ich richtig verstehe, dass gar nicht so wichtig, dass jetzt alle Mitarbeiter in Ihrer Kommune eine Ahnung von Prozessmanagement haben?

**IP2:** Nicht in der gleichen Tiefe. Da muss ich einfach so ein bisschen auch meine Rollenverteilung dann da sehen. Bin ich im Endeffekt ausführende Sachbearbeitung? Bin ich Führungskraft, die dann quasi die Steuerung dann da machen muss? Da muss ich auswerten, an welcher Stelle bewege ich mich denn da? Ich kann auch nicht von jedem erwarten, dass jeder die gleiche Tiefen-Kenntnisse, die gleiche Tiefen-Expertise dafür hat. Dafür haben wir im Endeffekt auch Rollenmodelle, die sich in dem Geschäftsverteilungsplan und in den Organisationsplänen wieder finden.

**Interviewer:** Das, was ich manchmal so aus meiner eigenen Praxiserfahrung gemerkt habe ist, das wenn jetzt jemand von einer anderen Ebene oder von außen, gar nicht in den Prozessen involviert ankommt und sagt: So, wir ändern jetzt das und das, oder warum machst du das und das? Oder einfach irgendwie anfängt, von außen einfach zu kritisieren. Man hat dann oft das Gefühl gehabt, dass Entscheidungen getroffen werden, von jemanden, der eigentlich keine Ahnung hat, wie es eigentlich abläuft.

**IP2:** Also das ist ja so das, was Consultants immer so gegen gehalten wird. Das ist auch das, was ich jeden Tag zu hören bekomme. Deswegen gehe ich dann grundsätzlich bei solchen Projekten dann damit dran, dass wir sagen an der Stelle, pass mal auf da ist was, da hat sich eine Änderung ergeben, sei es eine technische Änderung, eine gesetzliche oder ähnliches oder vielleicht bei der Zuteilung eine neue Änderung. Dann spricht man erst mal und erfragen dann den Ist-Zustand. Ich habe zum Beispiel im Zusammenhang mit DMS auch vielen Kollegen schon zugemutet, dass sie ihre übliche Praxis dann da ändern



mussten. Die Frage, die dann kam: Glaubst du, wir machen alles falsch? Da habe ich dann gesagt: Nein, glaube ich nicht. Aber wenn ich neue Möglichkeiten habe, mache ich das anders. Also es würde doch keiner, der seitdem es das Automobil gibt sich überlegen: Mensch, ich muss die Post nach Münster bringen, ich reite mal mit dem Pferd los, das würde kein Mensch machen. Das war damals nicht verkehrt, weil es noch kein Auto gab. Aber heute würde das kein Mensch mehr machen. Da würden alle sagen, dass man bekloppt ist. Von daher ist immer so diese Bewertung und dieses Mindset was die Leute einem dann da so entgegenbringen, das muss man aufgreifen an der Stelle.

**Interviewer:** Also ist ihnen da auch schon die Kommunikation sehr wichtig, dass es alles transparent ist?

**IP2:** Ja, aber auch aus dem ganz einfachen Grund. Wenn ich wirklich dran gehe und ich muss Soll-Modelle modellieren, ... Ich muss trotzdem die Fachkenntnis von den Leuten dann ja haben. Das heißt, die müssen ja auch bereit sein, ihren Input dann da einzubringen. Wie gesagt, je nachdem in welchem Umfang. Ich komme manchmal einfach auch an Punkte, da könnte ich die Leute befragen, da bringt es aber nichts, weil ich im Endeffekt straffe Vorgaben habe. Auch das findet statt.

**Interviewer:** Wenn Ihnen die Leute dann sagen: ja, sind vielleicht die Vorgaben, aber dann muss man noch das und das beachten. Oder so und so sieht es eigentlich in der Praxis aus. Sind sie da offen für oder sagen Sie dann eher: Ne das ist aber nicht so.

**IP2:** Da bin ich so weit offen, wie der Rahmen offen ist. Wobei ich natürlich an der Stelle auch sage, also ich grenze doch immer auch ein an gewissen Punkten auch ihr müsst an der Stelle auch noch mit der und der Abteilung oder dort und dort mit zusammenarbeiten. Ich versuche zu einer Standardisierung hinzuüberzeugen.

**Interviewer:** Das wäre jetzt auch meine nächste Frage, wie es dann so zwischen den einzelnen Bereichen läuft. Ich meine viele Prozesse sind ja auch verwoben sag ich mal miteinander und ecken in verschiedenen Bereichen auch an. Herrscht da so Inter-Bereichs-Kommunikation oder Austausch oder sieht jeder seinen Bereich eigentlich eher für sich?

**IP2:** Was man feststellt ist, wenn es komplexer wird, jeder hat für sich eine Wohlfühl Zone, wo er sich dann da einfindet. Das heißt, das ist natürlich erstmal so der eigene Bereich, der Blick auf das Eigene, was man auch tagtäglich sieht erstmal dann da größer. Das muss man schon aufweichen.

**Interviewer:** Wäre Ihnen das denn wichtig dass es da einen Bereichs übergreifenden Austausch gäbe?

**IP2:** Den Konjunktiv können wir weglassen. Das ist mir wichtig.

**Interviewer:** Aber sie haben da jetzt keine strikte Vorgehensweise oder Methoden, wie Sie das jetzt fördern dass da so eine Knowledge-sharing Kultur gefördert wird?

**IP2:** Was wir dann da haben, da bin ich ja wieder beim BPM oder ähnlichem dann da auch. Um nochmal zum Beispiel mit der Vergabe zu kommen, wir haben dann da ja auch im Endeffekt mehrere beteiligte Abteilungen dann da gehabt, die mussten zusammengeführt werden. Wir haben es im Endeffekt über diese Modellierung dann da gemacht. Und da haben wir im Endeffekt, im Rahmen unserer technischen Möglichkeiten, möglichst technische Voreinstellungen und Voreinrichtungen dann da gemacht und haben im Endeffekt dann geguckt, wie sieht es aus mit den Berechtigungsstrukturen, wie muss das aufgebaut werden, damit im Endeffekt jeder das sehen kann, was er sehen soll, aber auch nicht mehr als er sehen darf. Da ist tatsächlich Abstimmung an der Stelle auch erfolgt und das ist dann umgesetzt worden.

**Interviewer:** Und hatten Sie das Gefühl, dass am Ende alle mehr oder weniger zufrieden waren und das verstanden haben?

**IP2:** Wenn keiner klagt, dann bin ich schon ganz glücklich. Das ist das beste Lob was man hier kriegen kann. Das sind im Endeffekt Sachen, also ob sie es nachher auch im Einzelnen dann da umsetzen, so ähnlich, da muss man ganz ehrlich sagen, Wir begleiten, wir setzen das auch um, wir haken auch noch mal nach, bieten im Endeffekt Support an. Aber wir können auch nicht jedes Mal ständig ich dann dahinterstehen. Wenn uns dann mal wieder auffällt, dass wir eine Rückmeldung kriegen das an einer Stelle was nicht passt, klar sprechen wir die Leute an. Denn wir müssen erstmal gucken, wo rührt das her? Rührt es im Endeffekt von den Beteiligten her rührt es von der Anwendung her, dass da irgendwo ein Fehler aufgetreten ist und, und, und. Und dann nähert man sich dem auch wieder an.

**Interviewer:** Wenn wir uns da jetzt auch nochmal die Größe der Kommune angucken. Fänden Sie das auch wieder einen ausschlaggebenden Punkt im Bereich der Menschen und des Prozesswissens? Das kleinere Kommunen da weniger ausgeprägte Fähigkeiten brauchen oder haben und größere mehr brauchen und haben?

**IP2:** Bei diesen Prozess Fähigkeiten geht es ja im Endeffekt vor allem darum zu wissen wie sind die Abstimmungsfähigkeiten da? Man muss das unterschiedlich sehen. Wenn ich, große Prozesse dann dahabe, wie zum Beispiel Vergabe, das wird wahrscheinlich in kleinen Kommunen leichter zu händeln sein, weil die Leute näher beieinandersitzen, einfach weil ich nicht so viele Akteure habe. Da habe ich im Endeffekt die Komplexität herausgenommen, weil ich habe, nicht so viele Partizipanten dann da. Umgekehrt, Prozessbedarf würde ich bei kleinen Kommunen genauso sehen wie bei großen, wenn es quasi um gleichmäßige Aufgaben geht und Routineaufgaben. Beispielsweise aus dem delegierten Bereich. Wenn man da eine gewisse Standardqualität sicherstellen will. ich kann mich beispielsweise nicht darauf berufen, ... Ich sag mal hier passieren z.B. mehr Pannen bei der Personalausweiserstellung als bei der Stadt XXX. Dann kann ich nicht hingehen und sagen: wir sind halt eine kleine Kommune. Geht eben nicht. Und da muss man sagen in dem Bereich sehe ich da schon gleichmäßige Bedürfnisse.

**Interviewer:** Ok, wenn wir in dem Bereich und nochmal das interkommunale Angucken, wo die KAAW ja auch beteiligt ist, denken Sie das hat einen Einfluss auf diese Fähigkeiten? Also wie sehen Sie die Rolle der KAAW da? Werden dadurch manche Fähigkeiten, die ich jetzt aufgelistet habe, auch redundant vielleicht?

**IP2:** Also im punkto Erfassen, Ergreifen und ähnlichem würde ich es an dieser Stelle erst mal verneinen. Weil ob ich das auf einer Plattform mache, mit der Plattform kann ich erst mal Breite abdecken. Man kann sich untereinander abstimmen und ich kann im Endeffekt nachher sehen, dass meine Prozessmodelle um die dazu gebrauchte Technik interoperabel und damit auch kompatibel mit anderen sind, weil ich bin ja auch da im Austausch mit drin. In Bezug auf einzelne Fähigkeiten würde ich in dem Fall sagen nein, weil dann muss trotzdem jede Kommune für sich das vorhalten können, in dem gewissen Maße wie die ihre Beteiligten haben.

**Interviewer:** Das wäre so meine Einschätzung, eigentlich gewesen.

**IP2:** Aber man muss ganz ehrlich sagen, eine Prozess Werkstatt ist in dem Sinne gut, um Belastung abzufangen für das Modellieren und im Endeffekt den Grundstock dann da aufzubauen und eine Wissensplattform zu schaffen. Das ist ja eigentlich nix anderes als wie die KGSt beispielsweise auch agiert. Das ist derselbe Grundgedanke und ist soweit nicht verkehrt. Das bringt aber nichts, wenn ich diese Plattformen Informations-Bündelung und Informations-Vereinheitlichung und Standardisierungen habe, wenn die Kernelemente nicht verstanden werden, weil dann habe trotzdem in der Praxis kein Standard.

**Interviewer:** Alles klar! Dann kommen wir schon zum letzten Punkt. Es wird auch oft als Soft- Faktor eigentlich dann gesehen. Können Sie mir da mal kurz erklären, was Sie darunter verstehen?

**IP2:** Da bin ich dann auch so ein bisschen beim Mindset dann da. Eine Organisations Kultur lebt ja im End Effekt von denen, die die Organisation dann da steuern, was sie dann so mit einbringen. Das Wichtige dann daran, dass ich dann dieses übermitteln kann. Wenn ich im Endeffekt das dann sehr hart führe, dann habe ich natürlich auch sehr harte Abwehrreaktionen im Zweifelsfall. Insoweit ich sehe nicht, das ist da nicht notwendig ist. Es ist im Endeffekt so ein bisschen der mentale Überbau, den ich dann dahaben muss, damit das tatsächlich in der Praxis realisiert wird. Wie gesagt, das muss ja verstanden werden. Man muss das dann da nachvollziehen können. Da gehts im Endeffekt dann darum, wie wird das vermittelt? Ich meine da muss man ganz ehrlich sagen, da ist der Kultur Faktor wahrscheinlich gar nicht mal so ein großes Drama an der Stelle. Weil man muss, ja ganz ehrlich sagen wir sind was Kommunen und Stellen angeht in einer totalen exponentiellen Wachstumsphase. Die Zahl der Erwerbsfähigen, die die wir tendenziell sinken. Es werden immer mehr Aufgaben an Kommunen delegiert. Wenn ich überlege, ich habe meine erste Ausbildung hier bei der Stadt XXX zum Verwaltungsfachangestellten im Jahr 2000 aufgenommen. Da waren insgesamt mit Bäder-Betrieben und Bauhof Hundertzwanzig Mitarbeitende. Mittlerweile ist der Bäderbetrieb outgesourced worden an die XXX gegangen. Rettungsdienst ist auch outgesourced worden. Macht jetzt XXX. Obwohl diese beiden Bereiche weggefallen sind, ist im Endeffekt der kommunale Aufgabenbereich massiv gestiegen. Wir sind jetzt bei 200 Mitarbeitenden. Also man hat in 20 Jahren fast eine Verdoppelung hier im Haus hin gelegt durch Schulsozialarbeit und und und, was alles gekommen ist. Wir gehen weiter damit. Klimaschutz- Management beispielsweise auch. Jede Kommune hat jetzt mittlerweile sucht oder hat schon Klimaschutz Manager. Weils im Endeffekt dann da eine politische Zielvorgabe gibt, Förderung und fertig. Das heißt da auch die Bereitschaft sowas dann umzusetzen ist an der Stelle größer. Ich spreche ja nicht davon, dass ich BPM

zu Rationalisierung Zwecken oder sonstiges dann da einsetzen könnte, sondern zu Rationalisierungserfordernissen ohne das im Endeffekt ich persönlich betroffen von wäre. Ich habe keine Kündigungswellen oder sonstiges. Da sind wir in einem ganz anderen zeitlichen Maßstab dann da.

**Interviewer:** Ich sag mal, das Ziel im Bereich dieser Kultur ist, dass die Stadt XXX zum Beispiel eine Prozess positive Organisationskultur hat. Das die Leute Prozess Orientierung leben in Anführungszeichen. Das wird in der Wissenschaft als Erfolgsfaktor für das eigentliche Prozessmanagement gesehen, um Effizienz und Effektivität auch zu generieren auch langfristig sicherzustellen.

**IP2:** Weil ich den Austausch dann dahaben muss. Das im Endeffekt einerseits die Leute bereit sind, ihr Wissen zu teilen, dass Leute auch bereit sind sich zu melden, wenn was nicht läuft, dass Leute auch bereit sind, Optimierung selber anzuzeigen, Bedarfe anzuzeigen. Da komme ich dann eigentlich wieder mit dazu, wenn ich selber keine Existenz Befürchtung diesbezüglich haben muss, also dass ich selber an dem Ast säge, an dem ich bin .... Wie gesagt, das andere ist natürlich auch, zur Kultur gehört natürlich auch son bisschen mehr. Da gehört Lernfähigkeit, Lernbereitschaft, auch eine Bereitschaft, dass man auch mal sagen kann: Wir testen mal was aus und dann hat es vielleicht auch mal nicht so geklappt. Das ist im Endeffekt auch ein kultureller Faktor, der eigentlich mit öffentlicher Verwaltung nicht in Verbindung gebracht wird, der aber auch ausgebaut werden muss.

**Interviewer:** Das würde ich auch so sehen. Was auch oft im Bereich Kultur im Bereich öffentlicher Verwaltung wichtig ist, ist die Organisationskulturen an sich. Also, das ist ja im öffentlichen Dienst eher die hierarchische Organisation Kultur, die eigentlich im Bereich Prozessmanagement eher hinderlich ist. Das es eigentlich für den Erfolg von Prozessmanagement sinnvoller wäre da, die hierarchischen Strukturen in gewisser Weise aufzulösen.

**IP2:** Ja, denn die Akteure die es bestimmen nicht immer die Handgriffe machen, die dahinter gehören. Die da im Endeffekt auch die tiefen Regelungen auch nicht mit drin haben. Aber man kommt nicht ohne dem drüber hinweg. Also am besten ist es immer dann schon gewonnen, wenn man tatsächlich in Interviews dann da geht und die Leute sagen beim Termin da nehmen wir den und den schon mit rein, dann hat man schon viel mit gewonnen. Also die Sachbearbeiterin oder den Sachbearbeiter. Das begrüße ich an der Stelle immer auch. Nehmen wir dann auch immer mit rein. Wir versuchen auch selber immer eine entsprechende Kultur aufzubauen und man ist immer beim Versuch dann mit dabei. Aber wie bekommt man dann eine optimale Kultur dann da hin? Da habe ich selber noch kein Bild von. Wir machen selber auch immer noch mal Abfragen, Rückfragen. Ich mache die teilweise auch selber, zum Beispiel mache ich gerne so Rückfragen, Abfragen zu Bedarfen oder ähnlichem immer online. Also auch mit technischen Tools, um da diese Technikenkenntnisse und Befürchtungen dann da wegzunehmen.

**Interviewer:** Ok noch mal kurz eine Frage, weil sie sind ja auch eher die kleinere oder mittlere Kommune.

**IP2:** Ne, wir sind eine kleine kreisangehörige Kommune. Mittlere fangen bei 25.0000 an. Wir sind noch stabil drunter.

**Interviewer:** Wie sind Sie Ihre Kommunikationsweisen? Halten Sie diese Hierarchie komplett ein oder können Sie auch sagen Man kann schon mal über Flur- Gesprächen vieles auch regeln?

**IP2:** Also hier ist das schon direkter. Man muss auch immer gucken wie kommen solche Gespräche oder solche Bedarfe dann da zu Stande? In Bereichen, die wir jetzt modelliert haben, da war das eher formell eingestiegt worden, weil auf formeller Ebene dass dann da festgestellt wurde, wie zum Beispiel wirklich bei den Gremien-Anträgen, wo wir dann da unterschiedliche Eingangskanäle hatten und nachher konnte keiner mehr nachvollziehen wo ist denn da was geblieben, wo man dann da sagte, das ist so viel hin und her Telefoniererei, das muss nicht sein. Ansonsten bezogen auf Abläufe die wir quasi nicht konkret modelliert haben, aber die wir im DMS noch parallel umgesetzt haben- Kolleg: innen rufen an und stellen fest, ich hab da ein Problem da klappt was nicht. Da gucken wir dann nach wieso klappt das nicht? Dann gucken dann weiter nach, wie könnte das besser laufen oder wie kann man das Problem umgehen was dann aufgetreten ist? Das ergibt sich dann immer so peu a peu. Und irgendwann wird dann auch mal, merkt man dann auch da muss ich jetzt die Führungsebene mit reinnehmen, weil da geht es um grundsätzliche Sachen wie Ablage Struktur oder Ähnlichem. Da ist informell der Einstieg dann da, was ich an der Stelle aber auch begrüßen, weil es auch ganz gut, wenn solche Anstöße nicht einfach von der zentralen Einheit dann da kommen, sondern die Leute selber merken pass mal auf da läuft was nicht. Und da geht man dem dann da nach.

**Interviewer:** Ich kenn das so auch. Das ist bei mir zwar ein bisschen her, aber dass mir gesagt wurde ich darf nicht mit meiner vor Vorgesetzten reden, sondern wenn ich Probleme habe, muss ich erst mit der Vorgesetzten reden, die Vorgesetzte geht dann zum vor Vorgesetzten. Also das wurde bei uns eigentlich schon sehr stark ausgelebt.

**IP2:** Stadt XXX ist ein Tacken größer und da sind dann auch immer die Akteure dann da mit drin. Hier geht es insoweit. Ich habe auch einen Teil meiner Laufbahn bei der Bezirksregierung verbracht, da wurde mir auch gesagt, ich dürfte nicht direkt beim Ministerium anrufen, wenn die eine Frage an mich richten. Wenn dann sollte ich da bitte auch aufstehen am Telefon, dass ich eine gerade Haltung habe, wo ich denke das sieht doch kein Mensch.

**Interviewer:** Ich hätte da noch zwei oder eine abschließende Frage zum ganzen Framework jetzt vielleicht noch mal. Finden Sie so ein Werkzeug sinnvoll? Wenn ja, wofür können Sie sich den Einsatz von so einem Werkzeug vorstellen,

**IP2:** Also sinnvoll ja! Wenn ich an der Stelle hingehe und sage Ich möchte BPM wirklich im Endeffekt in die Fläche in die Breite haben, dann ja, weil ich den Leuten immer zeigen kann, an welcher Stelle ich die abhole. Ich kann dann quasi auch zeigen, wo seid ihr quasi in diesem Bereich mit drin. Wo seid ihr beteiligt. Wo kommt ihr dann damit an. Wo sind die Anknüpfungspunkte zu euch. Andersrum fand ich jetzt zum Beispiel, auch wenn ich wie gesagt die Trennung hier und da eher schwierig finde, aber einfach so die Definition, die man dadamit drin hat. Mit welchen Methoden oder Werkzeugkasten gehe ich damit

um. Und wenn ich sage Kultur, dann weiß ich dann habe ich jeden mit drin. Wenn ich sage Menschen habe ich auch in dem Sinne jeden mit drin und da fühlt sich auch jeder dann da mit angesprochen. Das ich aber sagen jeder ist betroffen davon, jeder ist auch irgendwo beteiligt von. Keiner ist dann da außen vor. Aber da muss man auch immer noch die Rollenzuteilung dann da sehen, die einen mehr, die anderen weniger. Und manchmal haben wir hier auf kommunaler Ebene auch überhaupt keinen der da mitbestimmen könnte, da wird das dann einfach aufgestülpt halt im Rahmen der Delegation von übergeordneten Ebenen.

**Interviewer:** Also mein Ziel oder meine Idee dahinter war eigentlich, dass ich jetzt zum Beispiel dieses Tool benutze, um eine Verwaltung zu analysieren, zum Beispiel zu sagen die Stadt XXX an und guck mir dann die einzelnen Kompetenzbereiche und einzelnen Kompetenzen an, genau wie werden wir jetzt in der Stadt reden umgesetzt? Und weil ihr jetzt eher eine kleine Kommune seid, braucht ihr überhaupt manche Kompetenzen in dem Umfang oder ist es dann vielleicht eher unwichtig? Und dass man nachher anhand von z.B. einem Dashboard sagen kann, ihr seid jetzt so aufgestellt. Ihr habt jetzt 70 % der gewünschten Prozess Management Fähigkeiten. Und dann kann ich genau sagen, an welchen Stellen ihr noch Verbesserungsbedarf hättet. Fänden Sie das in dem Sinne auch dann sinnvoll so eine Übersicht oder unsinnig oder unwichtig?

**IP2:** Da kann ich jetzt keine Bewertung zu abgeben, weil ich natürlich jetzt nicht so tief drin bin wie sie, dass ich dann sagen könnte: wie kann ich Kultur Faktoren messen? So dass ich die auf einem Dashboard tatsächlich valide darstellen kann. Da fehlt bei mir einfach das Grundverständnis, um das zu sagen. Also vom Grundverständnis her ja. In der Tiefe muss ich natürlich auch sagen ich muss nur was vermitteln können, was auch als plausibel angesehen wird und akzeptiert wird. Also bei Kultur - ich versuche emotionale Faktoren zu mathematisieren. Das ist schon eine Herausforderung. Da stecke ich da nicht tief genug drin. Aber ich würde niemals hingehen und sagen das ist nicht möglich.

**Interviewer:** Ok. Wenn sie noch abschließend eine Bewertung der einzelnen Elemente geben würden, würden Sie da sagen das ist den wichtigsten Bereichen, das ist vielleicht eher nach geordnet in der kommunalen Praxis jetzt?

**IP2:** Also, wenn ich das jetzt verbildlichen wollen würde, würde ich das so ein bisschen so wie die Erdkugel dann aufbauen. Im Kern steckt die Kultur, die für alle Elemente vorhanden sein muss. Darüber habe ich dann halt den Überbau mit dem Kreis Menschen und dann IT & Methoden und Führung und dann strategische Ausrichtung. Als ich hätte im Endeffekt so ein Mehrkreis- Modell, wo quasi aus dem Kern heraus sich aus ihrem Framework von rechts nach links gelesen, die Kreise immer dann erweitern. Denn ich komme an gewisse Punkte auch gar nicht daran, Leuten was zu vermitteln, wenn ein gewissen Unterbau dann da nicht da ist.

**Interviewer:** So eine Art Zwiebel-Modell dann?

**IP2:** Genau, Zwiebelmodell trifft es ganz gut, mir fehlte da grad so ein bisschen das Wort dafür. Wir sprechen immer auch darüber, dass etwas vermittelt und verstanden werden muss, und ich habe immer gewisse Akteure, die was vermitteln und verstehen müssen

und wenn eine gewisse Kultur dann da nicht da ist dann kriege ich das bei dem Menschen dran. Wenn das bei dem Menschen dann nicht da ist, dann komme ich hinter die Methoden nicht und dann kann ich auch die IT dann nicht vermitteln. Wenn das dann auch nicht mit dahinter ist, wie kann ich das denn für Führung oder Steuerung noch nutzen? Und dann bin ich auch wieder dann dabei, die Führungskräfte so wie bei uns, das sind ja die, die mit der Politik den Kontakt halten, die das dann dahaben. Das sind ja die ersten Vermittler wieder nach außen. Ich würde es im Endeffekt als Zwiebel Modell dann da sehen, wobei man nicht sagen kann, das ist mehr oder weniger wert, weil die strategische Ausrichtung, selbst wenn ich die jetzt im gesamtpolitischen Kontext später machen könnte, ist es doch wieder wesentlich, weil es im Endeffekt wieder die ganzen internen Abläufe dann da definiert durch monetäre Steuerung die ich dann im Zweifelsfall dann da habe. Das ist dann keine Wertigkeitspriorisierung die ich dann da vornehme, sondern im Endeffekt einfach eine Zeit-Priorisierung. Was braucht was? Was muss gegeben sein, damit ich den nächsten Schritt machen kann?

**Interviewer:** Ja, interessante Sichtweise ehrlich gesagt.

**IP2:** Bin ich ganz exklusiv damit oder bin ich der einfach nur der erste Interviewte an der Stelle?

**Interviewer:** Sie sind tatsächlich der Dritte. Und ich sehe das auch eher wie sie. Also ich würde das jetzt auch gar nicht in der Hierarchie einordnen. Aber die Meinung habe ich dann durchaus auch schon gehört, dass es dann eher hierarchisch von links nach rechts, dann zum Beispiel geht. Aber das ist auf jeden Fall nicht die Intention gewesen. Deswegen finde ich es auch ganz schön.

**IP2:** Ja, das ist immer schön bei wissenschaftlichen Arbeiten! \*lacht\*

**Interviewer:** Alles klar, dann bedanke ich mich jetzt für das Interview. Ich stoppe dann jetzt die Aufnahme, wenn sie keine weiteren Fragen oder Anmerkungen mehr hätten?

**IP2:** Erst mal nicht, nein.

## **J Interview Transcript 3**

**Date:** 12th April 2022

**Duration:** 1:37

**Interviewer:** Hallo und schön, dass Sie Zeit haben, um das Interview mit mir zu führen. Könnten Sie sich vielleicht einmal kurz vorstellen mit Ihrer Rolle und der Firma, bei der Sie arbeiten?

**IP3:** Sehr gerne klar. Also mein Name ist XXX bin Senior Berater bei der Picture GmbH, seit 2017 bei der Picture GmbH. Vorher habe ich gearbeitet auch im Prozessmanagement, aber da mit dem Fokus auf die freie Wirtschaft in der Beratung. Mit der Picture GmbH jetzt ganz klar der Fokus auf die öffentliche Verwaltung und da natürlich dann auch die Kommunen in Deutschland, die wir begleiten bei Prozessmanagement Themen, Organisationsthemen und meine Rolle in dem ganzen ist, dass ich eine ganze Reihe Projekte begleiten darf und eine ganze Reihe Kunden dementsprechend begleiten darf bei der Einführung von Prozessmanagement aber auch in Organisationsthemen, wo es um Personal Bemessung geht, Organisationsuntersuchungen. Dass aber die zweite Ebene, die natürlich auch in Teilen mit dem Prozessmanagement zu tun hat, aber ich glaube für heute eben den Fokus Einführung Prozess Management, das ist das, womit ich mich auch maßgeblich befasse,

**Interviewer:** Sind Sie denn dann hauptsächlich in den Kommunen unterwegs oder auch auf anderen Ebenen?

**IP3:** In allen Ebenen. Kommunen ist ein ganz, ganz großer Teil, aber eben auch bei den Bundesbehörden Landesbehörden zum Teil auch mal bei Hochschulen oder dann bei Energieversorgern. Das ist aber eher nicht die Masse. Meistens Das meiste, wo ich mich mit befasse, die Kommunen, bei dem es darum geht, Prozess Management nachhaltig und kontinuierlich einzuführen.

**Interviewer:** Wenn Sie jetzt mal zu Beginn der kurzen Einschätzung geben würden, gibt es da große Unterschiede zwischen den sag ich mal verschiedenen Ebenen, also Kommunal, Land und Bundesebene?

**IP3:** Erst mal sind die Aufgaben natürlich sehr unterschiedlich klar. und dann die Unterschiede in Bezug auf, auf was meinen Sie?

**Interviewer:** Auf das Prozess Management an sich.

**IP3:** Schon. Es gibt auf jeden Fall Unterschiede, weil die personelle Ausstattung anders ist, die Prozesse andere sind und deshalb will ich schon sagen, dass der Unterschiede gibt. Aber in Teilen natürlich auch sehr sehr ähnlich. Auch die Prozesse ähneln sich in Teilen. Wenn es dann um diese Querschnittes Themen geht es ist doch wieder sehr ähnlich ob dann eine Bundesbehörde Landesbehörde ist oder eine kommune es gibt überall, dass Mitarbeitende eingestellt werden und dass jemand krank wird, dass jemand mehr



Dienstreise macht das eine halt alles Prozesse, die gibt es überall, laufen überall ein bisschen anders, aber in den Bereichen ähnelt sich doch vieles.

**Interviewer:** Ok, vielen Dank für die kleine Einführung. Ich weiß sie hätten sie das Dokument, das ich mitgeschickt hatte, mal so drüber geschaut, vielleicht?

**IP3:** Drüber geschaut trifft es, ich habe es nicht studiert, aber ich habe tatsächlich zur Kenntnis genommen gesehen und in Teilen glaube ich auch verstanden.

**Interviewer:** Ja reicht das schon, also ich wollte jetzt auch nicht, dass Sie im Vorfeld das Konstrukt da komplett evaluieren. Das würde ich dann eher jetzt mit Ihnen gemeinsam machen, wenn es so in Ordnung wäre? Haben sie denn jetzt vorliegen?

**IP3:** Ich hab's tatsächlich ausgedruckt und hab es da.

**Interviewer:** Vielleicht erkläre ich noch mal ganz was dahintersteht. Ich habe im Text auch geschrieben. Ich habe diesen Fähigkeitsrahmen entwickelt vor dem Hintergrund, dass Kommunen digitale Prozesse umsetzen müssen und da gewisse Fähigkeiten eigentlich vorhanden sein sollten, um Prozesse oder Prozessmanagement Initiativen überhaupt erfolgreich umsetzen zu können. Da wird in der Literatur dann in diese fünf Kernbereiche für Kompetenzen gesehen es sind diese strategische Ausrichtung, Führungen, IT und Methoden, Menschen und Kultur und genau zu den jeweiligen Kernbereichen habe ich dann den gewünschten Zustand jeweils definiert und dann gibt es noch einmal diese Theorie der dynamischen Fähigkeiten. Ich weiß nicht, ob Ihnen das etwas sagt, weil wir also mal in einem dynamischeren Zeitalter mit technologischen Entwicklungen und einer veränderten Gesellschaft leben. Braucht es halt diese dynamischen Fähigkeiten, die dann unterteilt werden, in Erfassen, Ergreifen und Verwandeln. Und das war dann quasi einmal meine Leistung, dass sich diese beiden Theorien zusammengebracht habe und dann jeweils für Kommunen speziell einzelne Fähigkeiten definiert habe. Wenn Sie sagen, dass es so weit verständlich vom Framework?

**IP3:** Auf jeden Fall, ich verstehen den Aufbau und für den auch sehr einleuchtend. Mir war gar nicht klar, dass es aus zwei Theorien zusammen stammt und die sie dann zusammengebracht haben, und das heißt die die untersten Kästchen, das das haben sie abgeleitet?

**Interviewer:** genau, ja, ich würde jetzt einfach mal, weil ich Ihre Experteneinschätzung gerne hätte, sie von jedem Kernbereich ihr Verständig davon erfahren, also, was sie darunter verstehen, und dass wir danach vielleicht einmal auf die einzelnen Fähigkeiten eingehen. Und gucken wie es wie kann das in der Praxis aussehen? Oder ist es vielleicht gar nicht so sinnvoll? Ist es so in Ordnung für sie?

**IP3:** Finde ich super können wir können ja mal machen. Meine Einschätzung dazu wahrscheinlich in Teilen natürlich immer mal im Studium auch darüber gesprochen und man befasst sich damit, aber ich fühl mich kann man viel mehr aus der praktischen Ebene draufschaun, also die strategische Ausrichtung, welche Relevanz hat das in der Praxis? Wie nehme ich das wahr. Das können wir gerne so machen.

**Interviewer:** Ja cool. Das Praktische ist auch das, was meine These bekräftigen würde.

**IP3:** Ist die These das, was da unten was im grauen Kasten steht?

**Interviewer:** Die Masterarbeit meine ich eigentlich.

**IP3:** Okay. Meistens ist ja so, dass man am Anfang irgendwie eine These aufstellt und der Titel der Masterarbeit oder was auch immer den ich dann lege.

**Interviewer:** Das im grauen Kästchen kam auch aus der Literatur. Einfach die Aussage, dass eine Behörde oder generell Organisationen immer alle Kernbereiche adressieren müssen, wenn sie erfolgreich Prozessmanagement umsetzen wollen. Ja, also dann würde ich einfach mal anfangen, damit der strategischen Ausrichtung. Wie verstehen Sie das? Wie sieht das in der kommunalen Praxis in Ihrer Erfahrung aus?

**IP3:** Ich würde vielleicht so vorwegschicken, Ich habe es mir auch mal angeschaut und drüber nachgedacht. Was sind diese einzelnen Ebenen, die da auftauchen? Und ich glaube es steht ja auch unten drunter. Da müssen nicht alle Kommunen bei der Implementierung aller Prozesse in alle Fähigkeiten gleichermaßen investieren. Ich glaube, es ist sehr stark, egal welcher Punkt, stark abhängig davon wie ich Prozessmanagement skalieren. Also wie viel Prozessmanagement brauche ich denn, oder will ich denn, oder muss ich denn? Und wenn ich sage, das war glaube ich auch eine Frage, die ich jetzt nicht vorweggreifen will, aber das glaube ich für mein Verständnis sehr wichtig und auch für das, was in der Praxis immer sehr wichtig ist. Wenn es mir darum geht ich will hier und da mal Prozesse mir anschauen und vielleicht auch weiterentwickeln oder auch digitalisieren, reicht es, wenn es eine Person gibt, die weiß, wie das geht, und es gibt eine Software, mit der ich das tun kann. Und dann komme ich da ganz gut voran. Wenn ich natürlich über Prozessmanagement rede, wo es ja auch heute darum geht, dann brauche ich halt ein bisschen mehr und das ist, glaube ich, der erste Punkt, diese strategische Ausrichtung meiner Meinung nach ein Hygiene Faktor. Ich muss überlegen, wozu? Was in der Praxis ganz häufig der Fall ist, was ich auch für richtig halte ist, das Prozessmanagement im Grunde nur Mittel zum Zweck ist und dann nur in Anführungszeichen. Ich mache Prozessmanagement aus meiner Sicht nicht, weil es so viel Spaß macht. Mir macht es Spaß, deswegen mache ich den Job jetzt. Aber ich muss Prozessmanagement nicht machen, weil ich Spaß an der Freude habe, sondern weil ich damit irgendwas erreichen will und das ist ein höheres Ziel, was dann eben die strategische Ausrichtung ist. Ich muss also schauen, wofür will ich das machen? Deswegen ist superwichtig, dass das im Einklang mit der strategischen Ausrichtung ist oder mit dem Ziel, was ich eigentlich verfolge. Und das Ziel kann sein: Ich möchte mich digital aufstellen, ich möchte Wissensmanagement vorantreiben und Prozesswissen oder Wissen mit Hilfe von Prozessen speichern oder andere Themen angehen. Wenn ich jetzt mal in Richtung Qualitätsmanagement in Richtung Datenschutz in alle möglichen Richtungen gehe, wenn ich weiß, wofür ich das tue, fällt es auf jeden Fall leichter und ich kann eben auch gezielt arbeiten. Von daher ist das glaube ich der eine Hygiene Faktor, den ich da so sehe.

**Interviewer:** Wenn Sie jetzt mal auf die kommunale Praxis schauen, würden Sie sagen, da wird konkret in diese strategische Ausrichtung auch investiert oder wird das gar nicht so wirklich als wichtige Aufgabe wahrgenommen?

**IP3:** Ich kann es auch nur aus den Projekten sprechen, die wir begleiten, oder vielmehr, die ich dann begleite, wo das, tatsächlich immer der erste Schritt ist, wo wir anfangen, warum überhaupt und wenn dann gar nix einfällt, dann muss man sich wirklich auch einfach die Frage stellen: Wenn ich kein Ziel verfolge, wo Prozessmanagement mir weiter helfen kann, dann brauche ich ja auch kein Prozessmanagement. Dann mache ich es tatsächlich einfach so und dann wird es auch unglaublich schwer, das zu verfolgen. In den Projekten, die ich wie gesagt begleite und das ist auch das, was wir als Unternehmen, würde ich sagen immer predigen. Ich muss mir der Ziele bewusst sein. Und wie groß der in Invest ist und wie weit ich das runter breche und ob ich dann eine Mission und die Visionen heraus entwickle, würde ich jetzt mal außen vor lassen. Die Begriffe Vision, Mission kommen hier nur bedingt unter in der Kommunalverwaltung. Es liegt dann auch an der Größenordnung, ist doch unterschiedlich. Ob ich bei einer kleinen Gemeindeverwaltung bin oder in einer großen Stadt. Nichtsdestotrotz ist das ein Punkt, der in den Projekten immer eine große Rolle spielt.

**Interviewer:** Begleiten Sie das eigentlich auch aktiv ich meine die strategische Ausrichtung?

**IP3:** Ja auf jeden Fall schon. In den Projekten geht es immer darum, tatsächlich um die strategische Ausrichtung. Wie betitelt man das dann in der in der Praxis also ich sag mal, wir befassen uns das erst mal ein halbes Jahr mit Strategie, bevor wir irgendwas praktisch machen, das funktioniert nicht. Aber wir müssen halt benennen können wo tut's denn gerade weh? Und das sind eben die Themen ganz aktuell, wie jetzt das Thema Online Zugangs Gesetz nehme, da muss ich handeln, dann weiß ich muss digitalisieren und dann habe ich auch eine klare strategische Ausrichtung schonmal definiert. Ich habe Digitalisierung, Umsetzung OZG e-Governmentgesetz. Das ist mein Ziel. Plus vielleicht noch ein weiteres, weil demografischer Wandel, Fachkräftemangel und so weiter. Auch immer ganz klassische Themen, die in der Praxis die Kommunen beschäftigten. Und da muss ich Ziele ableiten, wie kann ich denn mein Wissen sichern? Wie kann ich meine Abläufe besser machen damit ich auch mit den noch zur Verfügung stehenden Ressourcen meine Arbeit erledigen kann?

**Interviewer:** Würden sie denn auch dann diese Unterteilungen erfassen, ergreifen und verwandeln sehen?

**IP3:** Das ist der theoretische Aspekt, aber sicherlich ist es das wie ich mit Problemen umgehen muss. Ich muss erstmal wissen, was mein Problem überhaupt. Idealerweise mit einer Evaluation, Woher kommt das? Und dann eben auch, wenn ich weiß, was mein Problem ist, mich aber nicht befasse, was eine Lösung sein kann, dafür. Dann ist das nur bedingt gut. Aber tatsächlich ist es das, wo wir ansetzen. Wir müssen erst Probleme erkennen, um daraus dann Lösungen zu ergreifen und das Verwandeln, ich lese dann mal die Punkte, die darunter stehen, da geht es auch um die Umsetzung, also wirklich Maßnahmen zu ergreifen, und das ist manchmal schwierig. Ich hab eine strategische Ausrichtung, strategische Ziele, die würde ich jetzt unter verwandeln sehen, wenn ich die erst mal formulieren kann, und sagen kann: "ich weiß das Problem und ich kann daraus ein Ziel formulieren." Ich würde daraus nicht ableiten strategische Ausrichtung und das ist der Weg. Weil der Weg, den habe ich ja vielleicht dann eben im Prozessmanagement, wo ich sage das ist dann der Weg, um ein Ziel zu erreichen.

**Interviewer:** Da geht es dabei darum, dass das Prozess Management quasi zu den strategischen Zielen passt. Das wäre dann die strategische Ausrichtung und im Verwandeln wäre dann beides dann so zusammen verwogen, das es dann Sinn ergibt und nicht eins einem anderen vorbei geht.

**IP3:** Das ist tatsächlich dann der Punkt, der nicht immer einfach ist und wo man sagen muss, Prozessmanagement ist ja nicht gleich Prozessmanagement und zumindest das Prozessmanagement, was wir in Projekten machen ist dann doch immer irgendwie individuell. Es ist nicht die eine Einführung von Prozessmanagement, die man macht, sondern Informationen müssen zu meinen Zielen passen. Wenn ich das Ziel Digitalisierung definiert habe, oder ich habe ein feststehendes Problem in dem Bereich. Wir sind da nicht weit, und ich muss das tun, habe das Ziel definiert und ich habe keine Ahnung, welche Software ich einsetze an meinen Prozessen. Das geht wahrscheinlich auch irgendwie, aber ich muss halt die Prozess Informationen anpassen an meine Ziele und das ist der erste kleine Schritt und dann geht es ja weiter mit den anderen Baustellen die da kommen die ich, glaube ich darauf ausrichten muss. Wenn ich die Themen Führung, IT & Methoden, Menschen und Kultur habe, die sind ja danach ausgerichtet.

**Interviewer:** Würden Sie auch eigentlich die strategische Ausrichtung als übergeordnete Aufgabe sehen?

**IP3:** Da sind noch Punkte ich mir darunter noch mal notiert hat gerade. Ich glaube was dann gleich wichtig ist, vielleicht ist es auch in einem Punkten drin, aber mindestens genauso wichtig ist, das runter brechen und den Nutzen zu kommunizieren. Das ist vielleicht auch eine Besonderheit in der Kommunalverwaltung, ich muss den Nutzen auch verdeutlichen, also das Kommunizieren halte ich für das ganze Thema für das A und O. Das ist das was immer mal auftaucht, zu den Rollen habe ich das gelesen.

**Interviewer:** Sehen Sie schon in allen Bereichen das die Kommunikation? Wäre das dann eher im Bereich der Lösung wissen oder wäre das dann schon im Bereich Transformation wissen, wenn Sie das einordnen müssten?

**IP3:** Lösungswissen wäre immer was muss ich kommunizieren, zu welchem Thema muss ich kommunizieren. So würde ich das jetzt aufgreifen. Das Transformationswissen in welcher Form. Weil das ist ja durchaus unterschiedlich. Mit wem habe ich zu tun, mit welcher Gruppe, wie groß ist die Gruppe? Wir sind meine Stakeholder? Wer sind meine Shareholder und weiß nicht was und was kommuniziere ich in welcher Form, zu welcher Zeit. Das ist dann das Transformationswissen, glaube ich. Das halt ich für tatsächlich unfassbar wichtig in allen Prozessmanagement Projekten.

**Interviewer:** OK, ja wenn wir uns jetzt noch mal strategische Ausrichtung ich hatte da unten jetzt noch Kommunen Größe und Prozess Typen, weil das wird in der Literatur auch gesagt, dass es da einfach Unterschiede gibt, in Bezug auf Prozessmanagement. Um welchen handelt es sich überhaupt, dass die Kommunen Größe da eine Rolle oder einen Einfluss darauf hat, wie gewisse Fähigkeiten ausgeprägt sind und wie sie ausgeprägt sein müssen. Bei der strategischen Ausrichtung würden sie da auch Unterschiede sehen in Bezug auf die beiden Aspekte?

**IP3:** Also ich habe die Frage jetzt vielleicht noch nicht so ganz verstanden.

**Interviewer:** Wenn es jetzt um Prozessmanagement Initiativen geht, ob dann der Prozess Typ bei der strategischen Ausrichtung irgendwie ausschlaggebend ist dafür, welche Fähigkeiten vielleicht nicht so dringend vorhanden sein müssen oder welche besonders wichtig sind.

**IP3:** Also wenn ich da jetzt so drauf schaue, dann würde ich es mir immer ganzheitlich anschauen. Also wenn ich auf Einzel-Prozessebene gehe, kann ich mir im Kern Prozess anschauen den Personalausweis als klassischen Kernprozess oder einen Unterstützungsprozess, wenn ich im Personalbereich bin. Ich muss auf Einzel Prozess Ebene wissen: Warum mache ich das Ganze? Ist also unabhängig davon, ob es ein einzelner Prozess ist oder ein gesamtes Prozessmanagement, wo es keine Rolle spielt, denn mich interessieren alle Prozesse erst mal. Ich muss immer wissen, warum und in welcher Form und auch da, wenn ich dann sowas erfassen möchte, muss ich auch erklären warum. Ich bin immer auf andere Personen angewiesen, die vielleicht nicht die strategische Ausrichtung kennen und die vielleicht nicht tief im Prozessmanagement stecken. Von daher würde ich sagen spielt es nur bedingt eine Rolle, was der Prozess typ ist. Ich muss wissen warum interessiert mich dieser Prozess typ oder dieser eine Prozess jetzt gerade. Die Fähigkeiten könnte ich jetzt nicht am Prozess typen ausmachen. Weil das glaube ich davon unabhängig ist. Von der Kommunen Größe sicherlich. Also da gibt es Unterschiede, die man erkennen kann. Ich kann's nicht pauschal sagen: alle größeren kommunen oder alle großen kommunen können das besser als kleinere. Das wäre glaube ich falsch. Das liegt halt an der Präferenz oder in der Bedeutung, die man dem beimisst. Aber tendenziell befassen sich größere Kommunen schon eher oder schon länger mit dem Thema als vielleicht kleinere und vielleicht auch gezwungenermaßen.

**Interviewer:** Das wäre es auch meine Frage. Halten Sie das denn für richtig, dass jetzt kleinere Kommunen zum Beispiel weniger in ihr Prozess Management investieren?

**IP3:** Nee. Also, anders auf jeden Fall. Ich habe andere Strukturen und wenn ich jetzt an die Strukturen einer kleinen Gemeinde Verwaltung denke, wo die Organisationseinheit heißt, wie der Mitarbeitende heißt, nämlich Frau Müller. Und Frau Müller macht Standesamt und macht Ordnungsamt und macht Bürgerservice, aber auch Personalangelegenheiten, dann hat das eine andere Dimension, als wenn ich sage es gibt eine Organisationseinheit bei einer großen Kommune, die umfasst 1300 Mitarbeitende und woanders macht das Frau Müller. Von daher ist das anders, aber es hat trotzdem Relevanz und die ist nicht unerheblich, auch wenn es personenbezogen ist. Was ist, wenn die Person nicht da ist? Trotzdem die Prozesse bleiben. Und die Prozesse bleiben in ganz großen Teilen auch die gleichen? Also klar habe ich als große Kommune den ein oder anderen Prozess obendrauf, weil ich vielleicht nicht kreisangehörige bin, dann habe ich ein paar mehr andere Prozesse, aber den Personalausweis den stellt jeder aus. Den Prozess habe ich überall und der läuft überall ein bisschen anders, weil Strukturen andere sind, aber in allen Bereichen kann ich mich vielleicht mal abgucken kann ich als große Kommune vielleicht mal auf die kleine gucken, und sagen wieso ist das denn da so schlank und wieso ist das da eine Person, die das alles überblicken kann und bei uns geht das über 27 Schnittstellen und andersrum das gleiche. Strategische Ausrichtung überall wichtig über gleich wichtig. In welcher Tiefe muss man dann schauen.

**Interviewer:** Alles klar und ich sag mal diesen Einfluss aus der Politik und Vorschriften Gesetze würden sie auch so sehen?

**IP3:** Spielt mit Sicherheit eine Rolle. Wenn ich jetzt an das OZG denke, ein Thema was da wahrscheinlich reinfällt unter erfassen was ist was ist mein Problem. OZG -wenn ich das als Problem sehen möchte, dann ist es auf jeden Fall ein Problem. Oder eben Chance, aber natürlich ist es ein riesen Einfluss. Also es ist ja da komme ich nicht dran vorbei. Bei anderen Dingen komme ich vielleicht noch links und rechts dran vorbei. Bei bestimmten Themen ist das superwichtig.

**Interviewer:** Können Sie jetzt auch manchmal noch so Impulse geben, wo die strategische Ausrichtung hingehen sollte bei den Kommunen? Oder entscheiden die das eher so für sich dann selber?

**IP3:** Ich glaube, dass die Herausforderungen bei vielen die gleichen sind oder sehr ähnliche sind. Und bei dem einen trotz der da mehr weh und mit der anderen Kommune trotz vielleicht, da müsse mehr weh. Ich sage okay dann, danach richte ich mich aus, um diese Probleme zu lösen oder eben um Zukunftsthemen anzugehen. Und das liegt dann glaube ich, es ist stark Größen abhängig, womit ich mich befasste, ist aber auch stark Personen abhängig. Wer macht denn Strategie und wo will ich mich da positionieren? Also wenn ich da an die einzelnen Bürgermeister: innen denke da sind ja durchaus andere Schwerpunkte, die man setzt, ob es dann aufgrund der politischen Fraktion ist der man angehört, aber das ist durchaus unterschiedlich, ja. Also daran hängt die Strategie auch wo marschieren wir hin und wofür Prozessmanagement? Dann aber die großen Themen sind glaube ich gleich. Also es ist immer zu Themen wie Wissensmanagement, Themen wie OZG, Digitalisierung, Optimierung von Prozessen, ist es tatsächlich sehr, sehr ähnlich.

**Interviewer:** Ok, würden Sie noch, außer Kommunikation das hatten sie ja gesagt, ähnliche Fähigkeiten hinzufügen, die Ihnen wichtig werden?

**IP3:** Unter dem Aspekt strategische Ausrichtungen glaube erstmal unqualifiziert erstmal nicht.

**Interviewer:** Ja wir können immer zurück schwenken. Wie sehen Sie da denn den Zusammenhang zu den anderen Elementen?

**IP3:** Ich glaube es tatsächlich strategische Ausrichtung ein Hygienefaktor. Ich muss das haben, bevor ich mich mit anderen Sachen befasse. Wenn ich nicht weiß, wofür ich Prozessmanagement nutze, dann brauche ich mir auch über andere Fähigkeiten nur bedingt Sorgen machen oder Gedanken. Von daher hängt das überall mit zusammen.

**Interviewer:** Gut, dann gehen wir mal weiter zur Führung. Können Sie da mal kurz sagen, was Sie darunter verstehen, wie das in der Praxis so gelebt wird.

**IP3:** Ja, da drunter steht ja noch mal die Einbindung von Prozessmanagement in die Organisationsstruktur. Würde ich schon sagen, dass tatsächlich Führung und Strukturen

sollte zusammenpassen, aber ich hätte jetzt Struktur als anderes, weiteres Thema aufgenommen, aber hab's dann verstanden, wie es da rein gehört. Es geht ja ganz stark auf das Thema Rollen- wer macht eigentlich was? So habe ich das verstanden. Wenn ich Prozessmanagement mache, muss ich wissen wer macht eigentlich was? Und das Ganze muss ich eben etablieren. So habe ich es verstanden. Da taucht auch immer auf das Kommunizieren. Ich muss neue Standards implementieren und neue Verantwortlichkeiten implementieren und kommunizieren und so das Thema Führung eher beschränkt auf das Thema: Wer tut was in welcher Form.

**Interviewer:** Ok. Würden Sie das eher nicht beschränken? Also würden sie dann noch weitere Aspekte eher sehen?

**IP3:** Ich glaube zu Führung gehört mehr als zu sagen, ich weiß wie wir es heute machen, diese Standards, und ich weiß auch wer es heute tut oder wer es morgen tun soll es geht ja da auch um das Begleiten, also ich muss überwachen in Form von controlling. Muss irgendwie gucken wie erfolgreich bin ich denn in dem ganzen und nicht nur anstoßen und sagen fertig, jetzt haben wir ja die Standards festgelegt und wir haben auch Verantwortlichkeiten festgelegt und du machst das ganze jetzt. Sondern eben auch wie gut ist denn mein Prozessmanagement? Wie gut Sie meine Prozesse, die ich verantworte? Das ist auf jeden Fall noch ein Teil. Ich weiß nicht, ob das jetzt noch woanders drin auftaucht vielleicht ist das auch teil von Methoden, Menschen oder Kultur.

**Interviewer:** Ja also immer in gewissen Maßen. Aber ich sehe das eigentlich auch so wie sie. Tatsächlich hat mich das in der Literatur auch überrascht, dass so was wie Top Management Support und so was würde ich eigentlich auch im Bereich der Führung sehen weil das ist so meine Einschätzung wenn von oben nicht eine gewisse Unterstützung da ist, das dann Prozessmanagement auf unterer Ebene nicht wirklich gelebt werden kann, oder?

**IP3:** Funktioniert nicht. Dass kann ich mit Sicherheit sagen. Als Führung sich ich les grad hier bei strategische Ausrichtung Maßnahmen zum Entgegenwirken von Miss Matches ergreifen. Es geht also in die Richtung auch, aber das ist eher so: Passen meine strategischen Ziele zum Prozessmanagement? Aber ganz operativ: Mein Prozess funktioniert der gut und will ich überhaupt als Führung Prozess Management? Stehe ich dahinter?. Das ist unfassbar wichtig, dass die Führungskräfte und dann eben auch die Mitarbeitenden dahinterstehen können. Plus eben dann, und das meint ich voll mit Nutzen, ich musste auch Nutzen von haben, also wenn ich Prozess Management, Ich habe meine strategischen Ziele, ich muss aber auch als Führungskraft das nutzen und diese strategischen Ziele für mich als Führungskraft in dem Nutzen erkennen und dann kommunizieren und dahinter stehen.

**Interviewer:** Kommunizieren in dem Fall auch wieder beim Lösungswissen und beim Transformationswissen?

**IP3:** Genau. Das finde ich. Aber es steht ja hier neue Standards werden kommuniziert, neue Verantwortlichkeiten, werden kommuniziert. Es ist einfach ein ständiges Kommunizieren im Prozessmanagement. Ich würde fast sagen, das muss, also könnte als

separate Säule da stehen. Ich muss kommunizieren, immer auf allen Ebenen, mit allen Personen zu allen Themen.

**Interviewer:** Wie könnte es in der Praxis aussehen, kommunizieren als extra Ebene sage ich mal oder wie sieht das aus?

**IP3:** In der Praxis ist ja so, dass ich, wenn ich Prozessmanagement betreibe, habe ich einen Prozessmanagement Zyklus, ich habe erstmal eine Einführung wo ich ganz, ganz viele Meilensteine habe. Und In der Praxis sehe ich das so und das ist dann auch sehr unterschiedlich. Das ist super abhängig von der Kultur, das ist abhängig von den Personen die das Thema voran treiben. Das ist abhängig von den Möglichkeiten, die man hat. Fängt an, habe ich ein Intranet oder habe ich kein Intranet? Habe ich kein Intranet, habe ich ein Kommunikationsmedium weniger. Dafür habe ich das Faxgerät noch und kann das intensiv nutzen das, was ich jetzt in der Praxis nicht erlebt habe, zum Glück sonst wäre ich aufgeschmissen, weil ich gar nicht genau wüsste, wie das funktioniert. Aber in der Regel muss ja wissen wer ist überhaupt daran beteiligt? Also wer sind meine Stakeholder oder wer sind meine Shareholder. Also ein bisschen das Thema Change ist, das ist so der Rahmen um das Kommunizieren, weil das Management häufig inmitten Change nicht häufig sondern eigentlich immer mit Change einhergeht. Und das heißt ich mache eine Stakeholder Analyse. Muss erstmal wissen, wer sind meine Stakeholder? Wie gehts denen wie geht es den mit Prozessmanagement? Gibt es Ängste, Chancen? Welche Auswirkungen hat das ganze tatsächlich? Wie intensiv könnt die denn Einfluss nehmen auf das Prozess Management und so weiter. Und wenn ich dann weiß, wer meine Stakeholder sind, dann weiß ich welche Kommunikationsmittel ich einsetzen kann. Wenn ich also eine Gruppe identifiziert habe, die sich aus 700 Leuten zusammensetzt, dann weiß ich ob das so sinnvoll ist da jetzt einzelne Interviews zu führen weiß ich nicht. Aber da mache ich ihnen eine Art von Kommunikation. Und dann gibt es die andere Ebene, wo ich weiß Okay, es gibt auch noch mein Projekt und dann irgendwann mein kontinuierliches Prozessmanagement, wo ich immer wieder bestimmte Meilensteine habe die ich erkenne, wie zum Beispiel Am Anfang habe ich irgendwann alle meine Prozesse erfasst, ist doch super, das ist ein Grund zu kommunizieren und vorher vielleicht auch schon mal zu kommunizieren, was ich den vorhabe und warum wir das Ganze machen. Also zu identifizieren, was in meinem kontinuierlichen Prozessmanagement sind regelmäßige Meilensteine oder auch nicht regelmäßige Meilensteine weil es bei der Einführung noch passiert, wozu ich in welcher Form mit welcher Gruppe kommuniziere. Die Meilensteine kann ich takten? Dann und dann möchte ich in unseren Projekten jetzt unseren Prozess Register aufbauen, also alle meine Prozesse kennen und identifizieren das ist doch ein super Grund mal zu kommunizieren: Leute, es gibt hier einen Prozess Register, das sieht wie folgt aus Ihr könnt da so und so darauf zugreifen. Und dann weiß ich auch wenn das fertig sein soll und so weiter.

**Interviewer:** Würden Sie sagen, das wird aktuell auch so gemacht von den Verwaltungen oder von ein paar Verwaltungen?

**IP3:** Sehr unterschiedlich, tatsächlich sehr unterschiedlich. Auch, wie es gemacht wird, ob es gemacht wird, wie ernst das Thema genommen wird, das ist total unterschiedlich, aber meiner Meinung nach ein Erfolgs Faktor oder kritischer Erfolgsfaktor, weil das alle Themen irgendwie tangiert. Das hat zu tun mit Führung, das hat zu tun mit Methoden, die ich ausgewählt habe, die ich kommunizieren muss, weil auf einmal was neues da bei mir



auf dem Desktop erscheint oder was ist denn das schon wieder für ein Programm und jetzt muss ich damit auch noch arbeiten? Oder juhu endlich! Das hat mit den Menschen zu tun und definitiv auch mit der Kultur und deswegen.

**Interviewer:** Sind Sie denn in der Position, dass die Kommunen auch mal einen A\*\*tritt in die Richtung, dass sie sagen: Macht das mal?

**IP3:** Ich würde darauf hinweisen und vielleicht auch noch ein 2. und drittes Mal, dass da was ist, was sehr sinnvoll ist, was ein guter Invest ist, da das Thema ernst zu nehmen, weil es einfach ein Thema ist. Wenn ich und da bin ich jetzt wieder bei dem was ich anfangs gesagt habe, wie skalieren denn Prozessmanagement? Wenn es darum geht, ich will hier und da mal einen Prozess mir anschauen, dann ist das natürlich das Kommunikationsthema. Dann muss ich mir überlegen, ob ich ein riesen Konzept dafür male und mir überlege wir wollen ernsthaft kontinuierliches Prozessmanagement, ganzheitlich so hab ich es zumindest aufgefasst, darum geht es ja, dann ist es ein guter invest und das Change ernst zu nehmen und auch Ängste und Sorgen ernst zu nehmen und das mit Kommunikation und mit ganz vielen Tools zu lösen

**Interviewer:** Ok. Und bezüglich der Kommunen Größe und Führung? Wie ist Ihre Einschätzung?

**IP3:** Hängt hängt auf jeden Fall zusammen, weil die Strukturen einfach ganz andere sind. Ich könnte aber nicht mal sagen, ob einfacher oder schwieriger, je größer oder kleiner, weil die Strukturen einfach so unterschiedlich sind, wenn ich eine Struktur habe, Frau Müller macht das Bürgerbüro, Frau Müller macht das Ordnungsamt und Frau Müller macht Personal, habe ich strukturelle Begebenheiten, die es schwierig machen, da irgendwie Prozessmanagement zu verorten. Und wenn ich eine andere Kommune hab, wo ich eine Organisationseinheit bestehend aus 1300 Mitarbeitenden habe, auch da sind strukturelle Veränderungen nicht ganz so einfach. Hängt damit zusammen, aber mir fällt echt schwer zu sagen da ist es einfacher. Das ist immer dann leichter, wenn es, glaube ich personenunabhängig ist, wenn ich über Einheiten oder über Stellen Typen spreche und nicht über Personen, habe ich da eine einfache Abgrenzung.

**Interviewer:** Was ich mich da noch gefragt hab, dieser interkommunale Aspekt was die KAAW ja auch macht jetzt auch im Bereich Standards vorgeben oder Rollen und Verantwortlichkeiten, sehen Sie da Unterschiede bei den, bei der Kommunen Größe inwieweit da das interkommunale Einfluss nimmt?

**IP3:** Ich glaube, dass interkommunale Zusammenarbeit oft dem Gebiet super sinnvoll ist. Super sinnvoll ist gerade für Kommunen, die sagen alleine ist das Thema echt groß und ich weiß gar nicht, wo ich anfangen soll. Und in der Gruppe kann ich davon profitieren, weil einfach die Ressourcen anders verteilt sind und Ressourcen, dann Mensch und Geld auf jeden Fall, das hat auf jeden Fall Riesen große Vorteile. Hat, aber auch Nachteile natürlich auch immer. Wenn ich interkommunal zusammenarbeite, muss ich mich auf Sachen festlegen, die vielleicht ein Kompromiss sind. Sind Es ist dann nicht mein eigenes Süppchen was ich kochen kann. Aber ich glaube, ein großes Thema ist ja noch mal, ich kann von einander lernen und uns treibt ähnliches um, wir haben ähnliche Strukturen, wir haben ähnliche Kataloge und noch und nöcher die ist dann gibt. Es gibt ein OZG Katalog,

es gibt LeiKa, das hatten Sie ja alles auch geschrieben und das betrifft uns irgendwie alle. Von daher ist das schon sehr sinnvoll, da was zu machen. Wenn ich sage: Ich bin sehr groß und mach da etwas Eigenes, geht das natürlich auch. Hat alles Vor- und Nachteile. Was ich hier noch habe, ist natürlich das Thema Ressourcen unter Führung, weil das da unter Struktur gehört und vielleicht das auch ein interkommunaler Aspekt ist, was ich noch nicht so richtig, also nicht explizit rauslesen konnte. Man kann es überall rein interpretieren, sicherlich das Thema, aber das ist halt in der Praxis immer ein Riesenthema. Wer macht's denn wer kümmern sich darum.

**Interviewer:** Also Ressourcen dann eher in Bezug auf HR oder auch jetzt finanziell?

**IP3:** Natürlich auch, aber ganz oft dann auch die Personen. Und jetzt auch noch Prozessmanagement obendrauf. Das ist der Satz, und dann muss man sich immer überlegen, ist es denn und auch noch oben drauf oder ist es ein Werkzeug, was sich an die Hand bekomme, was aber natürlich gerade in so Einführungsprojekten auch die eine oder andere Ressourcen benötigt, entweder intern oder eben externen, die ich einkaufen kann. Aber irgendwer muss es halt tun und da ist es nicht damit getan zu sagen wir legen das jetzt mal irgendwie fest und du kriegst jetzt den Hut aufgesetzt und bist verantwortlich oder ich habe ein tolles Rollen Konzept. Wenn ich das Rollen konzept aber a nicht kommuniziere und b wenn ich dann kommuniziere und die Person sieht da den Nutzen nicht drin, gibt es auch keine Ressourcen. Die Frage ist immer: Gibt es Ressourcen Probleme, wenn ich Nutzen sehe? Dann werden Ressourcen probleme relativ klein wenn ich einen großen Nutzen sehe. Wenn der Nutzen aber gar nicht so groß gesehen wird, dann wird auch ganz schnell das Ressourcen Problem groß gesehen. Das hängt glaube ich stark zusammen. Aus dem Privaten gesprochen, wenn ich etwas unbedingt will, bin ich auch bereit, dafür zu investieren. Wenn ich nur bedingt will, dann bin ich auch nur bedingt bereit, dafür was zu geben und so ist es ja mit dem Ressourcen Probleme. Und auch wenn ich sage, es ist ein Invest, da habe ich richtig was von. Ob als Führungskraft oder als gesamte Behörde oder als Einzelner Mitarbeiter, dann investiere ich da auch Zeit und schaufel mir da was frei, weil ich sehe das kriege ich nachher irgendwie wieder, das bringt mir was.

**Interviewer:** Dann tut es nicht weh?

**IP3:** Nein, dann tut es nicht so weh, genau!

**Interviewer:** Alles klar! Prozess Typen, würden sie in dem Fall wahrscheinlich auch nicht irgendwie unterscheiden?

**IP3:** Nee ich glaube das das fällt mir schwer, wenn ich sage, wenn man über ganzheitlich redet, man redet dann immer über alle Prozess Typen, irgendwie die es gibt. Unterstützungs Prozesse oder Querschnittsprozesse umfassen häufig mehr als nur eine Organisationseinheit, und haben damit eine größere Tragweite in der Organisation als ein einzelner Prozess. Wenn ich den Personalausweis Prozess als als Beispiel optimiert habe, ist das super, weil ich OZG umsetze und weil ich dem Bürger was gutes tue und für die Kunden da bin. Das kriegt aber keiner mit der nicht im Bürgerbüro arbeitet. Wenn ich aber jetzt sage ich habe meinen Reisekosten Antrag jetzt anders und den Prozess wie das abläuft, der ist komplett digital, dann kann das jeder mitkriegen. Das hat eine höhere

Tragweite, deswegen für die Führung auch irgendwie relevant für das übergeordnete Systemen.

**Interviewer:** Alles klar dann zum Themenbereich IT und Methoden. Ich sage mal, man kann IT und Methoden auch getrennt voneinander sehen. Wurde auch in der Vergangenheit so gemacht, neuere Studien die haben das halt zusammengefasst. Könnten Sie da auch einmal Ihre Einschätzung geben, ob das so passt und was Sie generell darunter verstehen.

**IP3:** Also mal abgesehen davon, dass ich eine gute Software kenne als Unternehmen,... aber es hängt ja schon irgendwie zusammen. Jetzt bei Picture natürlich ganz extrem. Und das ist ja das womit wir bei unseren Kunden in der Regel arbeiten, weil dann eben auch unsere Software genutzt wird und deshalb auch dann eine Methode mehr oder weniger fest steht nämlich diese Picture Methode. In der Regel wird dann auch mit dieser Picture Methode gearbeitet und jetzt kann ich mir natürlich wenn Methode wirklich auf Sprache aus ist also Modellierung, dann hängt es auf jeden Fall zusammen, weil ich entscheide mich für eine Software und damit entscheide ich mich in vielen Fällen auch für eine Sprache. Und ich kann jetzt nur für uns als Picture GmbH sprechen und für die Plattform, die Software, also dann. Wenn ich mich für die Software entscheide, entscheide ich mich für eine bestimmte Auswahl an Sprachen. Mittlerweile ein bisschen mehr als nur Picture aber ich mache bestimmte Sachen halt so wie es in der Software geht und kann die Software idealerweise auch an meine Methoden ein wenig anpassen, meine Methoden auf die Software ausrichten, aber auch die Software idealerweise an meine Methoden ausrichten.

**Interviewer:** Das voneinander losgelöst sehen macht dann vermutlich keinen Sinn. Weil mit der Picture Software kann man ja nichts anderes machen außer was die Software vorgibt.

**IP3:** Ja und jetzt ist halt die Frage was sind Methoden? Also was fasse ich alles unter Methoden wenn ich damit Projektentwicklung und sowas mit reinnehme, ist es halt größer gefasst als nur ich will Prozesse damit malen oder erfassen oder verwalten, managen. Dann geht es nämlich darum Methode der Kommunikation, Methode von Projektmanagement Methode von anderen Dingen die ich so im Prozessmanagement mache.

**Interviewer:** Also das wäre auch sowas wie Change-Management oder Performance Measurement oder keine Ahnung. Aber im Endeffekt, im jetzigen Zeitalter würde man schon immer das IT basiert sehen, oder?

**IP3:** In der Praxis, ja klar, es ist halt sehr IT lastig. Auf der anderen Seite gehört ja zu Methode auch wie erfasse ich denn einen Prozess und da führe ich Gespräche. Und da führe ich Interviews oder mache Workshops oder bastle vielleicht einmal ein Prozess an der Wand oder wenn ich ein Kommunikationskonzept mir überlege dann es ist immer noch eine tolle Sache wenn man eine Pinnwand zur Verfügung hat. Das kann auch ein Whiteboard sein in einem Zoom-Meeting. Aber wenn ich eine Karte in der Hand halte und man kommt zusammen, kann es auch sehr sehr gut sein. Von daher muss das nicht immer und nicht alle Dinge IT basiert sein. Irgendwann natürlich, wenn ich

Prozessmanagement mache ich mal ja nicht alles auf ein Blatt Papier und heftete irgendwo schön im Ordner ab und sag dann das ist unser Prozessmanagementordner. Habe ich schon oft erlebt, wenn wir Projekte gemacht haben, tolle Prozesse aufgenommen haben, bin ich in Büros gekommen bei Kunden, wo wirklich alle Wände von der Decke bis zum Boden mit Prozessmodellen zugehängen waren, die den ausgedruckt wurden, die Seiten aneinander geklebt werden, weil selten beschränkt sich im Prozess Modell auf eine DIN A4 Seite und das war tatsächlich sehr, sehr witzig, aber auch sehr schön zu sehen, das es halt so ernst genommen wird. Und wenn ich irgendwie am Arbeitsplatz sitze, kann ich über mein Rechner drüber her gucken und schauen wie geht das nochmal an der Stelle, dass man es natürlich auch mit IT lösen kann wenn ich da affiner bin gut, das ist andere. Aber manchmal ist es halt auch schön und funktioniert eben auch noch mal, die Methode neben der IT.

**Interviewer:** Prozessmodellierung geht also auch ohne Software?

**IP3:** Geht sicherlich, das würde ich natürlich nicht empfehlen seitens Picture. Das würde ich so nur bedingt unterschreiben. Aber man hat ja alles tatsächlich schon mitbekommen, das man sagt wir haben das doch alles schon fertig und dann geht die Schublade auf und hat man tatsächlich mal was gemalt. Das ist auch super hilfreich so was als Vorbereitung, aber ich sollte natürlich eine Software haben und bin ich natürlich sehr überzeugt von Picture für die Kommunalverwaltung, weil es so ein paar Funktionen gibt, die sehr hilfreich sind. Zu wissen es gibt ein Register, wo ich meine Prozesse finde, verwalte und sämtliche Prozesse zuordnen kann, auswerten kann und so weiter. Das ist super spannend und vielleicht auch für die öffentliche Verwaltung oder für die Kommunalverwaltung eine Besonderheit, weil es in der Industrie diese Erfordernis in dem Umfang, weil es dann nicht den bunten Blumenstrauß gibt, so wie es in der öffentlichen Verwaltung ist.

**Interviewer:** Da hatte ich mit Herrn XXX nämlich auch darüber gesprochen. Ich habs so gelernt, dass Picture schon mehr oder weniger eine eigene Sprache ist, die ja auch BPMN basiert, und es ist ja auch irgendwo eine eigene Methode für die öffentliche Verwaltung. Aber Herr XXX hat es dann eher so gesehen ne, das ist keine eigene Sprache oder keine eigene Methode. Wie ist es tatsächlich?

**IP3:** Es stimmt beides. Es gibt die Picture Software, die Picture Prozess Plattform das ist erstmal eine Software. Und in dieser Software kann ich die Picture Methode nutzen. Da gibt es zwei von. Es gibt Klassik, das ist sehr einfach, da arbeite ich tatsächlich mit so Bausteinen die ich aneinanderkette und dann bau ich mir meinen Prozess zusammen und dann gibt es Picture BPMN, das wie der Name ist schon vermuten lässt angelehnt ist an die Notation BPMN 2.0. Aber wir arbeiten immer noch mit Baustein, das sind dann die klassischen Bausteine der öffentlichen Verwaltung, womit ich mir meinen Prozess zusammenbaue. Aber sieht eben aus wie ein BPMN 2.0 Prozess Modell. Und dann gibt es noch in Picture auch das generische BPMN 2.0 was da abbildbar ist. Und FIM als andere Modellierung Sprache. Also es ist ein wenig ausgeweitet und nicht nur die Picture Methode, aber eben auch. Und es gibt ja auch tatsächlich die Picture Methode als Box, also als Setzt als Kasten wo Kärtchen drin sind, Baustein Karten die ich mir auf dem Tisch oder einer Pinnwand oder wie auch immer aneinander pinnen kann um einen Prozess zu bauen. Und deswegen sollte ich das nachher auch wieder in die IT bringen. Ich mach ein Foto davon oder modelliere das nachher ab, aber für den Workshop und als

Methode Prozesse zu erfassen manchmal sehr sehr sinnvoll, weil der super niedrigschwellig ist und ich Leute abholen kann. Ähnlich wenn jemand Lust auf Lego hat, dann ist das schon mal ganz gut, weil dann kann ich auch mit Picture Bausteinen da was bauen. Und dann sag ich zuerst das und dann das und dann das und nachher habe ich da was liegen was ich anfassen kann, was ich auch wieder wegschmeißen kann, weil es doch nicht gefällt, hat halt sowas praktisches.

**Interviewer:** Vielleicht muss ich auch mal so ein Workshop mitmachen.

**IP3:** Ja geht bestimmt! Ja aber Methode muss nicht IT sein und manchmal auch sinnvollerweise Methode, von dem was ich in diesem Prozessmanagement alles tue, drumherum auch sinnvoll manchmal nicht IT. Das hängt dann auch immer von den Kompetenzen und so weiter. Ich kann ja alles mittlerweile machen. Zoom als Kommunikationsmedium haben wir gelernt, dass es ordentlich gewachsen oder Videokonferenz als solche, das ist schon Wahnsinn. Das hat auch keiner gedacht, was dann die Zusammenarbeit angeht ist ja doch sehr anders im interkommunalen Projekt natürlich super. Als wir gestartet sind mit dem interkommunalen Projekt war Videokonferenz absolut kein Thema. Das heißt wenn man sich getroffen hat, brauchte man erstmal einen Raum der entsprechend groß ist. Da war das Thema Abstand auch noch nicht so groß, aber trotzdem man muss irgendwohin fahren und alle mussten irgendwo hinfahren und so viel einfacher viel schneller mal eben schnell sich austauschen.

**Interviewer:** Manchmal finde ich es eigentlich auch ganz schön, wenn man dann diesen persönlichen Austausch auf physischer Ebene nochmal so hat irgendwie ist das dann doch noch mal was anderes, aber von der Einfachheit her auf jeden Fall.

**IP3:** Da ist es halt Zweck und Mittel muss zusammenpassen. Das ist auch so das, was ja auch darunter steht, ich muss sowohl meine Methoden als auch meine IT kennen, wie es heute ist, ich kann es evaluieren und muss dann entsprechend, dann wieder die Brücke zu meinen Zielen, zu meinem Vorhaben passt das dazu? Kann ich meine Ziele erreichen mit dem, was ich an Software oder an Methoden ausgewählt habe oder brauche ich da was anderes?

**Interviewer:** Zur Kommunen größere gibts da Unterschiede, wie das mit der IT und den Methoden so gesehen wird?

**IP3:** Fällt mir schwer. Sicherlich ist die Ausstattung, die Software Landschaft Immer ein bisschen anders, aber auch in großen Teilen sehr ähnlich, weil die Prozesse ähnlich sind. Ich würde sagen irgendwie klar, ist unterschiedlich wenn ich eine super kleine Kommune bin, habe ich vielleicht jetzt kein Intranet. In der großen Kommunen ist das schon da. Oder auf der anderen Seite muss es nicht so sein, nur weil ich eine große Kommune bin, habe ich mein DMS schon längst eingeführt als kleine Kommune bin ich damit schon durch vielleicht. Es liegt an der strategischen Ausrichtung, an Führung, welche Themen gepusht werden und da ist glaub ich der Faktor Mensch mindestens oder noch wichtiger als die Größe der Kommune. Wer treibt das Thema mit welchem Ziel?

**Interviewer:** Alles klar, guter Übergang dann auch zum nächsten Bereich sehr gut gemacht. Thema Menschen können sie auch einmal kurz sagen was sie darunter verstehen?

**IP3:** Halte ich für sehr wichtig, weil ohne die wird es halt super schwer ich bin halt auf viele Menschen angewiesen, wenn ich Prozessmanagement mache. Und es sind viele betroffen beziehungsweise beteiligt vielleicht ein schöneres Wort als betroffen. Und deshalb glaube ich ein ganz wesentlicher Punkt auch sehr abhängig von Skalierung, wieviel Prozessmanagement mache ich denn, wie groß mache ich das Thema, wie wichtig ist das Thema und je größer das Thema ist, desto wichtiger werden auch die Menschen, weil je mehr Prozessmanagement ich mache, desto mehr Menschen sind beteiligt und die müssen eben nicht nur Prozesse evaluieren können. Das ist das, was ich jetzt so hier herausgelesen habe, oder ihr Wissen zu Prozess Veränderungen, aber auch zum Prozess an sich benennen und weitergeben können. Sondern die müssen das auch wollen und dahinter stehen, nutzen sehen und dürfen keine Angst haben. Das ist doch noch im Grunde keine Fähigkeit an sich keine Angst zu haben, aber genauso wichtig glaube ich vielleicht manchmal doch. Also das ist ja auch nicht unbedingt eine die Seltenheit, so gebrandmarkte wenn ich schon das 100. Projekt jetzt habe, wo es irgendwie um Prozesse geht oder um Organisation und die Prozesse oder die Projekte waren alle fürchterlich dann wird es halt schwieriger nochmal mit Prozessmanagement um die Ecke zu kommen. Ich muss mich ernst genommen fühlen, es muss ein Nutzen liefern und ich muss die Ängste nehmen. Meine erste Aussage zum Prozessmanagement ist: Wir machen jetzt Prozessmanagement, und dadurch sparen wir so und so viele Köpfe ein, weiß ich nicht ob das die strategisch sinnvollste Kommunikation ist, die man wählen kann. Es kann ja ein Ziel sein.

**Interviewer:** Das muss man vielleicht nicht so direkt den Leuten sagen die dann den Kopf dafür hinhalten?

**IP3:** Weil das auch nicht die praktische Regel ist, dass das die Zielsetzung ist. Von daher ist das ein eine schöne Ausgangsposition weil es häufig darum geht: wir wollen Wissen speichern, wollen digitalisieren, vorantreiben und das natürlich sparsam muss man auch sagen, das ist häufig ein Thema. Es müssen alle sparen und gerade Kommunen bzgl. Haushaltskonsolidierung also die haben natürlich auch noch die Sorgen das es auch möglichst effizient und effektiv sein soll. Das sollte eigentlich überall das Ziel sein.

**Interviewer:** Wenn wir uns jetzt die einzelnen Fähigkeiten auch angucken, wie jetzt aktuelle Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter aufnehmen wird so was tatsächlich gemacht in den Kommunen also gucken wie ist der Wissensstand?

**IP3:** Also es liegt daran, wer ist denn Mensch? Sind es alle Mitarbeitenden? Muss ich für jeden Mitarbeitenden ein Profil machen? Bin ich sicher, ob ich das brauche für Prozessmanagement? Weil das mache ich dann, wenn es um den einzelnen Prozess geht, können meine Leute das auch? Wenn ich einen Analyse Rahmen mir nehme, dann ist es nicht nur ist der Ablauf denn gut, sondern passt auch die Qualifikation der Mitarbeitenden die den Prozess durchführen zum Prozess? Kenne ich alle Gesetzesgrundlagen, ganz einfach jetzt. Aber wenn ich digitalisiere, kann ich dann auch den Rechner entsprechend bedienen. Aus verschiedenen Gründen kann es sein, dass das nicht der Fall ist. Und dann muss ich natürlich weiterbilden, aber ist auf jeden Fall ein wichtiger Aspekt bei dem

ganzen Prozess optimieren. Und für das Prozessmanagement an sich ebenfalls wichtig, da natürlich erst mal für die Personen die Prozessmanagement machen, macht ja nicht jeder. Jeder ist beteiligt, ja, aber nicht jeder macht das federführend, muss die Methode kennen, muss die Software kennen und muss das Kommunizieren und Projektmanagement kennen. Das sind Ausgewählte. Aber auch da sollte ich das natürlich tun und entsprechend schulen.

**Interviewer:** Ich höre da jetzt so ein bisschen raus, dass da vielleicht dann der Prozess Typ doch noch einen Einfluss darauf hat, wie da die Fähigkeiten und Kenntnissen sein müssen oder ob die überhaupt evaluiert werden müssen oder nicht?

**IP3:** Weiß ich gar nicht. Also wenn ich jetzt mir zwei Prozesse heraus picke von einem unterschiedlichen Typ und ich nehme dann den Prozess, den ich verändere ein Kern Prozess, den ich verändere und digitalisiere und jetzt nur noch voll digital arbeite, braucht die Person, die den Prozess bearbeitet, auch die digitalen Kompetenzen. Wenn ich den Unterstützungs Prozess digitalisiere und sag der Reisekosten Antrag ist nicht mehr das Papierstück, mein Antrag, den ich jetzt irgendwo unterschreibe und über 27 Ebenen freigeben lasse, das läuft jetzt im DMS voll digital, auch dann brauche ich da die entsprechenden Kompetenzen für. Und wieder die entsprechende Ausstattung und so weiter. Ich würde tatsächlich, zumindest in meiner Definition von diesen Prozess Typen sagen das spielt auf der Einzel Prozess Ebene fast keine Rolle. Wenn ich einen Prozess verändere, muss ich A mit der Veränderung leben können, muss Veränderungsfähig sein, und ich muss dann auch die Kompetenzen haben, die vielleicht ein veränderter Prozess mit sich bringt.

**Interviewer:** Und die Involvierung von Mitarbeitern- wir nehmen sie das in der Praxis wahr? Werden Mitarbeiter auch auf operativer Ebene einbezogen. Ist es überhaupt gewünscht? Ich hab tatsächlich jetzt im letzten Gespräch ist ein bisschen raus gehört, dass also nee, also wenn es da jetzt gesetzliche Vorgaben gibt es eigentlich auch egal, was der Mitarbeiter sagt.

**IP3:** Ja, also für die gesetzliche Vorgabe ist es egal. Für meinen Erfolg halte ich das für nicht egal. Ich muss nicht jeden um Erlaubnis fragen, das denke ich auch, aber da bin ich wieder bei diesem Kommunikations-Thema. Wenn ich sehr erfolgreich und nachhaltig erfolgreich sein will, muss ich halt die Betroffenen zu Beteiligten machen, dann komme ich nicht drum rum, dass ich auch auf operativer Ebene alle mitnehme. Und wenn ich einen guten Prozess modellieren möchte, jetzt ganz operativ und mir sitzt jemand gegenüber der, der keinen Bock drauf hat, dann wird das ein anstrengender Tag für mich. Wenn ich aber jemand gegenüber sitze, das endlich kommt jemand und ich habe viele Ideen und lass doch mal machen, dann sitzt man zwei Stunden zusammen und denkt nachher, hätte man auch noch weitermachen können, war ein toller Termin und hat Spaß gemacht. Von daher ist das einfach meiner Meinung nach super wichtig und da sollte ich auf jeden fall investieren. Wie gesagt, ich muss nicht jeden um Erlaubnis fragen, das macht keinen Sinn. Wenn ich irgendwo strategische Ziele habe, die habe ich mir nicht irgendwie ausgedacht, um irgendwen zu quälen, sondern weil es gut ist und schon als Führung sage das sind unsere Ziele, das ist der Weg, dann ist das erst mal so und das ist Grundvoraussetzung. Wenn das nämlich nicht gegeben ist dann funktioniert das auf anderen Ebenen auch nicht. Aber dann sollte ich halt versuchen jeden mitzunehmen, jeden ernst zu nehmen, weil ich brauch die Informationen.

**Interviewer:** Und wir haben ja auch über das Thema Kommunikation gesprochen. Kommunikation ist ja auch so eine Art der Wissens Verbreitung, würde ich jetzt mal behaupten. Das wäre ja in dem Bereich Menschen eigentlich auch soweit inkludiert sag ich mal. Aber Sie würden es in allen anderen Bereichen zusätzlich auch sehen?

**IP3:** Also es zielt natürlich immer auf den Menschen. Dafür mache ich es ja. Aber das kommt halt aus allen Bereichen. Ich habe jetzt unter den den Aspekt Meschen geschrieben, es steht überall das Thema Wissen also Wissen aufbauen, das ist Schulung. Ich muss befähigen, das Menschen das können. Da geht es um mehr. Ich muss nämlich nicht nur das können, ich muss es auch wollen und ich muss die Zugänge dazu haben. Wenn ich weiß wie irgendwas geht, aber ich habe keinen Computer, dann bringt es mir nix. Dann habe ich ganz viele Schulungen besucht und nach Software und die ganzen Picture Schulungen alle besucht, aber ich hab die Lizenz der Software nicht. Dann ist das Wissen schnell wieder weg. Also deswegen, dieses Thema ängste, Sorgen, Chancen, Risiken das ganze Change Thema ist da ein Aspekt bei ganzheitlichen Prozessmanagement. Wenn es die ganze Verwaltung betrifft, dann gibt es halt super viele verschiedene Menschen in so einer Verwaltung, weil es einfach so viele verschiedene Aufgaben gibt, und da gibt es unterschiedliche Interessen, unterschiedliche Einflüsse. Von daher würde ich nicht nur Befähigung, sondern eben auch Kommunikation und Beteiligung als einen Punkt sehen.

**Interviewer:** Haben Sie das schon mal erlebt, dass tatsächlich so gefördert wird, dass Mitarbeiter untereinander ihr Wissen austauschen? Das ist nämlich auch viel vorgeschlagen. Ich habs aber selber noch nie so erlebt.

**IP3:** Es gibt auf jeden Fall Kommunen, die das sehr innovativ machen das ganze Thema und das auch fördern. Also da gehört ja dann dazu, die Promotoren zu kennen wer hat Lust auf das Thema und die Personen können andere ansprechen, weil es gibt ja persönliche Beziehungen, auch in Unternehmen oder Verwaltung oder was auch immer und das wirkt wunder, wenn ich sage Ich bin jetzt nicht der zentrale Prozessmanager, der muss Bock auf das Thema haben. Nee, ich bin jemand anderes aus dem Bereich, und ich habe für mich Nutzen erkannt und guckt doch mal und tut auch nicht weh und lass mal gemeinsam machen. Oder man macht irgendwelche Workshops in interdisziplinären Runden, so wie wir jetzt in dem interkommunalen Projekt. Deswegen find ich es so superspannend. Da kommen auch Leute aus unterschiedlichen Kommunen aus unterschiedlichen Fachgebieten mit unterschiedlichen Ansichten zusammen, um über Dinge zu diskutieren und sich dazu auszutauschen. Das ist ja neben diesen "Ja, wir haben vielleicht noch 1 € gespart oder wir haben Ressourcen verteilt, ist das ja der ganz große Mehrwert. Wir tauschen uns aus über Wissen was wir haben, und der eine hat in dem Bereich schon mal was gemacht und der andere in dem Bereich. Wenn man das in einen Topf schmeißt, dann ist es schon richtig viel wert. Das kann ich natürlich auch, wenn ich jetzt in diesem Format denke, es gibt diese Prozess Werkstätten nennen wir das immer in dieser interkommunalen Zusammenarbeit, wo Sie ja schon kurz reingeschnuppert haben. Also das haben wir uns dann ausgedacht für dieses interkommunale Projekt oder für Projekte. Aber das kann ich auch innerhalb einer Verwaltung machen und dann mal überlegen ich könnte auch verschiedene Organisationseinheiten, Fachdienste, Sachgebiete, was auch immer, zusammenbringen um über einen Prozess, den alle kennen zu sprechen, nämlich die Reisekosten. Aber dann kommen halt Leute aus verschiedenen Abteilungen mal an einen Tisch und jeder bringt andere Sachen mit, könnte ja auch



spannend sein. Da kann man kreativ werden. Und dann bin ich jetzt. Und vielleicht gelingt mir dann gleich auch die Überleitung zum Bereich Kultur- ist man ja im kulturellen Bereich und da muss ich gucken, wie viel Kreativität und Innovationskraft gibt es schon und will ich zu lassen? Das wäre jetzt meine Überleitung.

**Interviewer:** Also von mir aus können wir dann gerne mit den Bereich Kultur, dann weitermachen. Wenn sie da auch einmal sagen, wie Sie das einschätzen?

**IP3:** Im Grunde kommen da ja das dann zusammen also BPM positive Organisations Kultur. Ich muss dafür sorgen, dass die Organisation dem gegenüber nicht abgeneigt ist. Und deswegen habe ich Ziele, Ich habe die Strukturen, die Methoden und hab die Menschen und jetzt muss ich halt noch dafür sorgen, dass sich eine Kultur habe, in der das funktioniert und ich glaube, das ist halt das am schwierigsten zu verändernde Element Kultur. Mensch und Kultur hängt auch irgendwo zusammen, aber Kultur ist halt sehr schwer zu verändern und das ist, glaube ich, ein sehr langer Prozess. Die muss ich kennen, wie ist es heute und das muss ich erst mal nutzen, um dann gezielt an einigen Punkten Veränderungen hervorrufen zu können. Aber eine Software kann ich kaufen, eine Methode, einen Workshop kann ich machen, Strukturen kann ich umbauen, Organigramm kann ich von einem auf den anderen Tag umstellen. Ob das dann gut ist und funktioniert, weiß ich nicht. Und auch Ziele kann ich übersetzen und Strategie kann ich festlegen und Mitarbeitende kann ich ausbilden, wenn es um um Fähigkeiten nur gehen würde. Aber Kultur verändern, das krieg ich nur sehr schwer und lang hin, und deswegen ist dieses Change Thema eben das, wo ich immer so poche das, dass ich das im Hinterkopf habe. Das Prozessmanagement in der großen Form in Gänze gelebt werden muss. Nicht nur Gelebt werden muss in einer Prozess Struktur. Wenn ich weiß, ob das jemals realistisch ist, ein Organigramm rein Prozessual aufzubauen in der öffentlichen Verwaltung. Aber kulturell zu verankern. Und da gibt es auch Kunden, wo wir tatsächlich sprechen und sagen: Jetzt ändert sich irgendwo was, das Mitarbeitende dann sagen: nee, das geht nicht, da müssen wir erst mal den Prozess malen. Die das dann komplett verknüpft haben, hier ändert sich was, alles klar wir müssen erst mal den Prozess anpacken, also das Modell, bevor wir irgendwelche Veränderungen machen. Und diese Verknüpfung ist halt ein kultureller Wandel. Plus dann eben offen sein für Zusammenarbeit, für Transparenz. Prozessmanagement mache ich ja nicht nur um zu digitalisieren. Ich mache Sachen, ich mache Abläufe transparent und ich mach das drumherum eventuell in bedingtem Maße transparent. Aber das ist schnell eine Herausforderung für viele Kommunen.

**Interviewer:** Also was wäre dann so für Sie Best-Case oder Worst-Case kultur? Wie sähe das aus?

**IP3:** Es funktioniert nicht, wenn ich sage ich will mir nicht in die Karten gucken lassen, wenn das die vorherrschende Einstellung ist wird es halt schwierig. Und auch so Klassiker, die man immer mal wieder hört mir will jemand in die Karten gucken, das dient der Überwachung. Wenn das die vorherrschende Meinung ist, die sich überall durchzieht, hat mans superschwer dann wird's nix. Ich habe doch gar keine Prozesse, auch das ist so ein satz, den man immer mal wieder hört, den ich immer mal wieder anzweifel. Weil es gibt immer Prozesse, es ist nicht alles nur Projektarbeit. Oder eben das Thema: Transparenz. Ich will nicht, dass alles offen gelegt wird. Ich muss auch nicht alles offen legen, klar. Aber wenn das erste Thema ist, wozu man diskutiert, wie können wir denn

einschränken, dass jemand Dinge sieht die ich tue, dann ist das schwierig. Sicherlich sinnvoll, das ein oder andere einzuschränken. Aber Prozess Wissen transparent zu machen muss ein Grundsatz sein. dann Kür ist und ich bin offen für neues, für kreative Lösungen und obs dann kreative Methoden ist, kreative Optimierung von Prozessen ist dann ist das schon ganz viel.

**Interviewer:** Was ich, kleine anekdotische, so gemerkt hab also viele wollen Sachen nicht offen legen, weil sie sich damit in gewisser Weise unersetzbar machen. Sie sind die einzigen Spezialisten und man könnte jetzt nicht auf sie verzichten. Dann ist bei uns aber eine Kollegin in Pension gegangen und ich habe ich habe drei Jahre nachdem die gegangen ist ihre Stelle übernommen, und da wurde diese Frau immer noch jede Woche ein bis zwei Mal angerufen und gefragt, wie macht man denn jetzt das oder wie macht man denn jetzt das also unvorstellbar.

**IP3:** Ja es ist ein vielen Verwaltungen auch, dass die Stelle nicht nach besetzt werden kann, während sie noch besetzt ist und ich dann so eine schöne Übergabe habe über ein halbes Jahr noch da reinwachse in die Stelle sondern der/die Stelleninhaber: in ist weg und dann wird sich auf die Suche begeben und dann wird die Aufgabe irgendwie noch ein bisschen übernommen, aber auch vielleicht doch nicht, bis dann jemand neues auf der Stelle sitzt und die dann neu auskleidet. Und da hilft es enorm, wenn ich schonmal weiß, was sind denn meine Prozesse wofür bin ich denn verantwortlich, worum kümmer ich mich und wie geht das auch noch wenn ich die dann auch beschrieben habe, was gibt es zu beachten? Und vielleicht sogar noch so Informationen hinterlegen kann bin, wen rufe ich denn an, wenn das und das Szenario, das ist doch super. Aber das muss ich halt wollen. Und ich glaube, der eine Punkt ist tatsächlich so ich werd ersetzbar, weil das Prozess wissen stimmt nicht wirklich oder nur bedingt. Und der andere Punkt, den man nicht unterschätzen sollte ist auch immer das Thema Ängste. Also jetzt kommt da jemand ob intern oder extern, und befragt mich zu Dingen, wie mache ich das denn? Das ist schon, ich werde jetzt beurteilt und mache ich das wirklich richtig? Und das jetzt auf allen Ebenen. Also das ist schon es wird ganz viel gerechtfertigt. Ich mach das so ich weiß,... und darum gehts gar nicht. Einfach Ich will es ja gar nicht beurteilen. Und wenn wir nachher im zweiten Schritt mal gemeinsam drauf schauen und ihnen fallen Sachen ein die sie besser machen können, die digital unterstützt werden können oder was auch immer, ist das richtig gut. Aber ich muss erst mal diese Ängste nicht haben, das was ich tue, da guckt jetzt jemand drauf und will mich beurteilen. Wenn dann geht es um den Prozess, den man beurteilt und der kann sehr effizient und effektiv sein, oder eben nicht. Aber dann redet man halt darum. Und ich glaube das ist ein Punkt, den man nicht unterschätzen darf.

**Interviewer:** Das habe ich in den letzten Interviews auch so raus gehört, dass das ein riesen Faktor ist, dass die Menschen eigentlich Angst davor haben, dass jemand guckt und die sich dafür rechtfertigen müssen, warum da jetzt einen schritt so gemacht ist. Also die Meisten haben irgendwelche guten Gründe, warum die was wie machen aber ob das dann immer so sinnvoll ist,...

**IP3:** Definitiv! Und wenn der gute Grund ist: war immer schon so, ist das ein Grund. Und das hat ja auch irgendwie funktioniert und das ist dann auch erst mal okay, wenn man es dann verändern kann, man macht's sichtbar. und die Person sagt auch: Oh Gott, was mache ich denn an der Stelle, warum mache ich das? Das ist doch super dann haben wir

es jetzt verdeutlicht, und wir machen es dann ab morgen vielleicht anders. Und dann diese Bereitschaft, das glaube ich so, dass was dann nachher und auch das wieder natürlich Ich muss keinen kulturellen Wandel machen, nur weil ich sag, wir gucken uns mal den einen oder den anderen Prozess an. Aber ich will es dynamisch machen und auch noch ein Projekt und brauche auch noch eine Projekt Kultur, wo vielleicht auch eine Sachbearbeitung aus Bereich XY einer Führungskraft sagt und wir brauchen jetzt den Termin und morgen machen wir das so und ist der Prozess denn gut? Also das sind ja auch hier hierarchische Hürden, die ich im Prozess vielleicht an der ein oder anderen Stelle oder in so einem Prozess Interview überwinden und das dann kulturelle Veränderungen gibt.

**Interviewer:** Ja zum Bereich Kultur noch mal haben sie da Unterschiede wahrgenommen, was die Kommunen Größe angeht, oder ist das auch eher Menschen abhängig?

**IP3:** Wie unterscheiden sich die Kulturen? Ist es sehr Mensch getrieben oder bei Kultur dann eben man kommt ja auch irgendwo an und passt sich der Kultur relativ schnell an, aber die Kultur anzupassen ist schwieriger. Vielleicht sind die Menschen ja, auch, weil die Kultur so ist. Aber ich würde es jetzt nicht komplett an der Größe koppeln, und sagen, je größer desto offener die Kultur oder je kleiner, desto offener die Kultur. Das kann beides funktionieren und ich habe beides schon erlebt definitiv.

**Interviewer:** Alles klar, gut! Dann hätte ich jetzt noch 1-2 abschließende Fragen. Und zwar jetzt zum Framework an sich, finden sie den so weit vollständig von den Themenbereichen her?

**IP3:** Themenbereiche sind die Farben?

**Interviewer:** Genau!

**IP3:** Bestimmt. Ich bin mir nicht sicher, wo man einzelne Punkte einordnet ich sag mal so dieses Thema Change, was eine Rolle spielt. Aber das ist in allen Aspekten spielt es eine Rolle.

**Interviewer:** Change wäre eigentlich vielleicht die eigentliche Transformation?

**IP3:** Genau. Kommunikation und Change ist ja immer so das Transformations-Thema und treibt es auf die Spitze in der Kultur dann. Also wenn ich eine Veränderungskultur habe es gibt da diese verschiedenen Kultur Typen, eine Ad-hoc Kultur oder eben eine sehr hierarchisch orientierte Kultur. Und klar, die öffentliche Verwaltung ist eher hierarchisch organisiert von daher ist der Übergang zu einer ad hoc Kultur relativ hart und schwer.

**Interviewer:** Wäre das denn was man haben wollen würde?

**IP3:** Nee glaub ich nicht, das wäre jetzt wieder ein gefährliches Halbwissen, wo ich dann ableiten würde, was man haben will. Also das glaube ich nicht. Aber von einer

hierarchischen Organisationsform hin zu einer dynamischeren, agileren Organisationsform. Eine gewisse Agilität schadet da glaube ich nicht. Ich bin offen, dass ich nur noch ad-hoc muss ist glaub ich verkehrt. In ganz vielen Punkten gibt es eine Berechtigung für eine hierarchische Organisationsform, weil ich mich an Gesetze halten mussten und Qualität liefern muss. Also da jetzt abzuleiten, welche Organisationsform die richtige ist, würde zu weit gehen. Ich finde, die wesentlichen Dinge sind auf jeden Fall da drin. Ich bin sehr gespannt, wie man das misst. Entwickeln Sie da Lösungen zu?

**Interviewer:** Also immer im Rahmen der Masterarbeit jetzt würde ich erstmal nur das Framework so erstellen und diese Fähigkeiten festlegen. Aber das Ziel ist es eigentlich, dass in so einer Art Dashboard auch pro Kommune dann darstellen zu können, an welchen Ecken noch Fähigkeiten weiterentwickelt werden müssten. Genau also ich habe jetzt keine Kennzahlen jetzt in dem Sinne definiert.

**IP3:** Also eher einschätzen. Wo schätzen Sie sich, auf welcher Ebene sind Sie gerade?

**Interviewer:** Also ich glaube, also das müsste ich Sie eigentlich erstmal fragen! Wo sehen Sie denn die Verwendbarkeit?

**IP3:** Ich sehe einen großen Aspekt darin, sich dem bewusst zu sein. Wenn ich das ernsthaft betreiben will, an verschiedenen Ebenen ich mir Gedanken zu machen muss. Vielleicht kann man sogar noch in eine Abfolge bringen von Ich fangen irgendwo an, jetzt steht hier ganz links. Sie hatten geschrieben die Farbe hat keine Bedeutung was die Priorisierung angeht, finde ich gut. Aber ich fang halt mit 'nem Ziel an. Aber grundsätzlich, das Bewusstsein, das finde ich es ist ein großer Punkt, und dabei bleibt es halt. Es ist es ist eine Theorie, ist es ein theoretisches Framework und dafür ist es sehr Praxis orientiert. Ich kann es lesen, einfach verständlich und ich kann, glaube ich auch zu jedem einzelnen Punkt mir selbst die Frage stellen: Habe ich das wirklich gemacht? Das finde ich ist ein großer Nutzen. Ob das dann das abschließende Heilmittel ist und wenn ich da überall ein "ja" setzte, dass dann alles funktioniert, das weiß ich nicht, aber ganz, ganz großer Punkt ist: Ich muss wissen, dass es mehr ist als nur Software kaufen und zu sagen, wir machen das jetzt. Wird schon schief gehen. Jetzt hab ich noch irgendwen in den ich befähigt habe weil ich die rolle festgelegt habe der das Ganze auch noch kann. Weil sonst weiß keiner in der Verwaltung wie ich einen Prozess male, aber das kann ja jetzt XY. Das reicht eben nicht. Dafür ist es auf jeden Fall der sehr gut und hilfreich.

**Interviewer:** Also die Zielgruppe des Artefaktes, wie werden sie beschreiben? Eher dann auf Führungsebene oder einer externen Ebene?

**IP3:** Also das Artefakt ist das ganze? Ich glaube, als Führungskraft muss ich das wissen, bevor ich die Entscheidung treffe ich mache Prozessmanagement, muss ich wissen was steckt da hinter anstatt wie mache ich Prozessmanagement. Das bildet das er gar nicht ab also dieses Projekt, das einzuführen und in den Zyklus, soll es ja auch gar nicht, sondern wenn ich das mache, muss ich mir über Dinge Gedanken machen. Das sollten auf jeden Fall diejenigen sein, die die strategische Ausrichtung festlegen. Also oberste Führungsebene sollte so was kennen auch auf der Ebene. Dafür ist es sehr zugänglich find ich das gut. Und dann auf jeden Fall auch die Leute die es federführend betreiben.

**Interviewer:** Könnten Sie sich auch vorstellen, das selbst sage ich mal zu verwenden, wenn Sie in der Kommune Prozessmanagement einführen?

**IP3:** Ja, also, auf jeden Fall! Weil das alles Themen sind, wo ich bei keinem der Themen sagen würde, das ist unwesentlich und das braucht man nicht. Es ist ganz, ganz große Aufgabe das Prozessmanagement tatsächlich zu framen. Wenn wir Prozessmanagement ernsthaft machen wollen, dann müssen wir uns dazu, dazu, dazu, dazu, dazu Gedanken machen. Und dann gibt es nachher eine Ziel Richtung. Das ist das erste. Und dann müssen wir nachher wissen Ok, es gibt ein Rollen Konzept jetzt unter Führung zusammengefasst. Es gibt ein Rollen Konzept, das finde ich unter Führung jetzt, denn das ist da nicht für die die originäre Organisationsstruktur, die verändert wird, aber es wird verändert oder es gibt neue Rollen. Dann gibt es eine Software, die muss funktionieren, die muss ich konfigurieren, da muss ich aber auch die Leute zu befähigen und die Software muss das abbilden was ich haben will. Dafür muss ich auch Geld ausgeben und das muss ich auch planen und so weiter und das kann ich kalkulieren und dann gibt es Methoden, wie gehen wir denn vor? Und der Methoden Teil ist vielleicht der große nachher wie geht es denn jetzt? Unabhängig von ja, wir haben Software und da drin passiert was, aber wie mache ich denn Prozessmanagement? Diese große Methode das geht vielleicht ein bisschen unter, das ist das große Ganze. Dann aber auch das Thema Menschen, also Schulung, hier habe ich den Punkt, der geht alles in die Richtung Schulung, Befähigung von Leuten. Prozesse durchzuführen oder Prozessmanagement durchzuführen. Das sehe ich noch größer der Aspekt Mensch. Weil ich den immer zusammenpacken mit Kultur. Also das kriegst du selten ist nur auf Schulungsebene dann kann man so auseinander klamüsern und sagen es gibt Menschen, die müssen wissen, wie es geht sowohl fachlich als auch methodisch und es gibt Kultur, wo dann eben das Thema Change eine Rolle spielt.

**Interviewer:** Also könnte man die Menschen eigentlich auch ersetzen durch Wissen und Kultur vielleicht dann irgendwie Organisationskultur und Menschen bezogene Kultur?

**IP3:** Genau, einmal Fähigkeiten und Mensch und Kultur. Ich will das jetzt gar nicht in Frage stellen Framework, überhaupt nicht. Der Punkt Methode nicht beschränkt auf Ich mache jetzt in BPMN 2.0 oder die Picture, sondern Methode ganz, ganz groß gedacht. Wie mache ich denn Prozess Management? Von wie erfasse ich Prozesse, welche Prozesse erfasse ich, mit wem muss ich sprechen, mit wem muss ich wann sprechen, welche Informationen erhebe ich, wie priorisiere ich Prozesse? Denn ich kann nicht alles machen. Nach welchen Kriterien, das kann ich ja ganz groß wir sprechen immer von organisatorischer Verankerung von Prozessmanagement, wo es dann darum geht Strukturen, Strategie, Mensch und Kultur, das ist alles Verankerung und diese Methode ist das Projekt: Was mache ich denn als Erstes, um Prozessmanagement zu etablieren?

**Interviewer:** Ja, eine Methode wäre eigentlich auch das Projektmanagement als solches.

**IP3:** Deswegen Ich glaube, das ist aber auch nicht unbedingt der Kern von dem, was das Framework soll, so habe ich es zumindest nicht interpretiert das dann wie führe ich jetzt Prozess Prozessmanagement ein?

**Interviewer:** Wie kann ich Prozessmanagement langfristig, erfolgreich in meiner Organisation implementieren?

**IP3:** Es ist dann der Aspekt, den ich jetzt in meinen Projekten unter organisatorische Verankerung oder Implementierung fasse, denn das ist ja der Unterbau, das muss ich tun, damit mein Prozessmanagement auf operativer Ebene, wo ich mir Sachen überlegt hat, funktioniert.

**Interviewer:** Genau, das ist richtig. Haben Sie jetzt dazu weitere Fragen?

**IP3:** Mich würde interessieren, kann ich das Ergebnis irgendwann sehen? Machen Sie das öffentlich?

**Interviewer:** Ja, also würde ich ihnen zu schicken, wenn ich es fertig habe. Ich denke mal Ende Mai werde ich meine Masterarbeit dann hoffentlich abgeben. Ja dann vielen Dank für das nette Interview, Sie haben mir sehr geholfen.

**IP3:** Sehr gerne!

## **K Interview Transcript 4**

**Date:** 14<sup>th</sup> April 2022

**Duration:** 1:40

**Interviewer:** Ja also nochmal hallo und schön, dass Du Zeit hast, mit mir dieses Interview zu führen. Hattest du dir die Infounderlagen im Vorfeld angeschaut?

**IP4:** Ja, angeschaut habe ich sie mir auf jeden Fall, ich hab sie auch durchgelesen. Ich bin mal gespannt was so kommt, das ist ja.

**Interviewer:** Okay, vielleicht fangen wir an, dass du dich einmal kurz vorstellst und die Stadt, bei der du arbeitest und deine Position.

**IP4:** Ja, mein Name ist XXX, bin seit November 2019 CDO der Stadt X, Chief Digital Officer. Mein Aufgabengebiet setzt sich aus zwei Schwerpunkten zusammen. Der eine Schwerpunkt ist das Thema Digitalisierung der Verwaltung, Verwaltungsdigitalisierung. Auch Begriffe wie eGovernment da sprechen wir vielleicht gleich noch mal detailliert darüber, bestimmen da so meinen Arbeitsalltag. Auch das OZG, was uns verpflichtet, das hattest du ja auch in deinem Text geschrieben, bis Ende dieses Jahres, bis Ende 2022, alle Verwaltungsdienstleistungen online anzubieten. Und das ist eigentlich ein sehr starker Aufgabenschwerpunkt. Wir führen die elektronische Akte ein. Wir versuchen auch interne Prozesse zu digitalisieren, aber natürlich als ein sehr großer Schwerpunkt, das Angebot an Online-Verwaltungsdienstleistungen sukzessive auszubauen. Der andere Schwerpunkt das das Thema Smart City. Das ist eigentlich ein bisschen der Blick raus aus der Verwaltung in die Stadt Gesellschaft. Wir versuchen dort wirklich, durch smarte Technologien, durch smarte Angebote die Stadt lebenswerter zu machen. Das sind unterschiedliche Bereiche, angefangen beim Thema Mobilität. Gerade jetzt Corona, war natürlich eine Spielwiese für diese Themen. Wir versuchen gerade auch, mit einem Unternehmen zusammen viele Attraktionen in der Stadt zu schaffen, die eben die Stadt attraktiver und lebenswerter machen. Da gibt es also ganz viele Themen gerade auch gemeinsam mit der KAAW zusammen im Bereich IoT Sensorik und so weiter, etwas aufzubauen. Das ist eigentlich der andere Schwerpunkt. Insgesamt, ich bin als CDO in einer Stabsstelle organisiert. Das ist vielleicht auch noch wichtig, bin direkt angedockt beim Verwaltungsvorstand, bei der Bürgermeisterin und mittlerweile jetzt bald hoffentlich drei Personen, aktuell zwei Personen sind wir in der Stabsstelle mit einem Schwerpunkt Programmierung von Formularen, also das, was nach außen verfügbar ist, und der Kollege, wo ich gerade schon vor berichtet hab, XXX der ist im Bereich Prozessmanagement sehr aktiv, wo wir heute auch viel sicherlich darüber sprechen werden.

**Interviewer:** Also die Formulare, macht ihr die also gar nicht über die KAAW?

**IP4:** Sowohl als auch. Also wir nutzen natürlich sehr gerne und viel die Formulare der KAAW wenn sie uns denn angeboten werden. Aber es ist häufig so, dass in Teilen es Formulare nicht gibt und wir die Formulare auch nochmal modifizieren. Das heißt eben auf unsere Anforderungen vor Ort, der Kolleginnen und Kollegen im Haus, anpassen. Und das macht eben die Kollegin bei mir im Team. Und auch noch so ein paar andere

Dinge, beispielsweise könnte ich jetzt nennen, das Bau-Portal, was wir jetzt anbinden wollen, da ist sie dann auch federführend tätig, das quasi die Dokumente, die Anträge online eingegeben werden können, automatisiert im Fach Verfahren. Genau das sind auch so Themen, die dann die Kollegin wahrnimmt.

**Interviewer:** OK und im Bereich Prozessmanagement was hast du oder deine Kolleginnen in dem Bereich, was macht ihr da?

**IP4:** Ja, das ist eigentlich, wir versuchen das immer sehr stark auch wirklich an konkreten Digitalisierungsprojekten zu orientieren. Das heißt eigentlich bei jedem Projekt, was wir machen, Beispiel Formular, wenn wir zum Beispiel sagen wir möchten gerne die Hunde Anmeldung digital anbieten oder Online anbieten, dann ist quasi eigentlich einer der ersten Schritte, dass sich XXX, mein Kollege, den Prozess anguckt. Angefangen vom Antrag bis hin wirklich zur Bescheid Erteilung oder Ausgabe von einer Hunde Steuermarke und so weiter. Und dieser Prozess wird erst mal gemeinsam mit dem Bereich betrachtet, und wir überlegen uns dann neben einer reinen Digitalisierung, wie kann man den Prozess eigentlich nochmal anders optimierter aufstellen? Wir beleuchten das dann gemeinsam mit dem betroffenen Bereich, mit den Leuten die das machen, und dann versuchen wir auf Grundlage dieses Prozess Modells, Optimierungsvorschläge und eben auch Digitalisierungspotenziale zu heben. Wir sind ansonsten ja auch gemeinsam mit der KAAW in einer interkommunalen Prozess Datenbank aktiv. Da haben wir insbesondere jetzt in der Vergangenheit erstens mal ein Gesamtüberblick über alle Prozesse, die wir im Rathaus haben, versucht einen Überblick zu verschaffen. Das sind ja mehrere tausend, beziehungsweise ich weiß gar nicht was der aktuelle Stand ist, 1800 bis 2000 Prozesse sind das ca., die wir dann in Steckbrief-Form erstmal erfasst haben, gemeinsam mit allen Fachbereichen, sodass wir da auch eine Übersicht darüber haben, wo wird eigentlich welche Aufgabe wahrgenommen und wo läuft welcher Prozess konkret ab. Das sind so die Bereiche genau.

**Interviewer:** Okay, super danke schon mal dafür! Hattest du das Framework, das ich mitgeschickt hatte dir einmal angeschaut, zufällig?

**IP4:** Ja, ich hab mir das auf jeden Fall angeschaut, wobei ich dazu vielleicht ein bisschen deine Unterstützung benötigen würde, wenn man sich das mal so anguckt. Ich habe natürlich, wenn ich das sehe schon immer so einzelne Schlagworte oder Gedanken, die mir dazu in den Kopf schießen, aber ich denke, wir gehen, dass ja vielleicht nach und nach durch.

**Interviewer:** Ja genau, ich kann das auch sonst einmal so erklären. Also der Gedanke dahinter ist, der steht ja eigentlich oben. Ich habe halt dieses Framework entwickelt, was dazu dienen soll, dass man in Kommunen aufnehmen kann, welche Fähigkeiten für das Prozessmanagement gebraucht werden und welche dann vorhanden sind. Dabei habe ich dann diese fünf Kern Kompetenzbereiche, die oben in der ersten Zeile in den Farben zu sehen sind. Das ist dann einmal die strategische Ausrichtung, die Führung, IT und Methoden, die Menschen und Kultur. Das ist so basiert auf Theorien von Rosemann und Vom Brocke ich weiß nicht, ob die dir was sagen. Da habe ich dann jeweils den gewünschten Zustand definiert, was in dem Bereich dann in einen nach Verwaltung der Soll Zustand ist. Und dann habe ich diese erfassen, ergreifen und verwandeln Kompetenzen zu jedem Kernbereich definiert. Das basiert auf Theorie von Teece



dynamische Fähigkeiten. Genau und basierend auf Literatur habe ich dann eigentlich die einzelnen Fähigkeiten dann darunter gesetzt, die dann den meisten Teil der Kästchen ausmachen. Es ist halt die Annahme, dass Prozessmanagement nur erfolgreich sein kann, wenn alle Bereiche adressiert werden. Aber das halt nicht alle Kommunen alle Fähigkeiten für alle Arten von Prozessen in gleichen Maßen vorweisen müssen, damit es erfolgreich ist. Da habe ich dann noch gesagt Okay, Kommunen Größe vielleicht macht das den Unterschied. Das z.B. eine kleine Kommune vielleicht gewisse Fähigkeiten nicht braucht oder weniger braucht als eine größere Kommune. Und auch die Prozess Typen. Das da auch ein Unterschied ist, welchen Prozess Typen führe ich grad überhaupt ein und welche Kompetenzen brauche ich da überhaupt.

**IP4:** Ja das Modell an sich, das war für mich schon nachvollziehbar. Ich habe genau das, was du auch unten geschrieben hast, Kommunen Größe, diese Unterscheidung. Ich selber hab ja auch vorher bei der Stadt XXX gearbeitet. Hab da auch das Prozessmanagement quasi neu aufgelegt. Wir haben da dann auch Picture eingeführt und hab das da zwei Jahre sehr intensiv betrieben und gerade das Thema Ziel-Ausrichtung, Strategie und so weiter. Also da habe ich mich dort wesentlich intensiver auch mit auseinandergesetzt und ich merke jetzt schon, XXX, ungefähr halb so groß von der Bevölkerungszahl her und natürlich dann auch von der Organisation Stadt her, natürlich auch. Ich merke, dass es natürlich eher einen sehr konkreten praktischen Ansatz hat. Also beispielsweise habe ich damals in XXX den Auftrag bekommen, Wissensmanagement in Bezug auf Prozessmanagement zu betreiben, dass man also versucht, anhand von Prozess Analysen oder vor allen Dingen auch Dokumentationen, Wissenstransfer zu betreiben, von eben Kollegen, die kurz vor Pensionierung und so weiter stehen. Das aufzunehmen beziehungsweise, beispielsweise im Jobcenter, war dann der Auftrag, konkret zu sagen: bitte dokumentieren die Prozesse so damit die Einarbeitungszeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kürzer ist, weil eben doch eine sehr hohe Fluktuation herrschte und dann gab es ein Einarbeitungskonzept und da sind Prozessmodelle dann aufgenommen worden in das Einarbeitungskonzept. Da wurde das Ganze ein bisschen konzeptioneller betrachtet als es jetzt aktuell in XXX ist. Wobei ich kann da jetzt auch nochmal was zu sagen. Strategie- es gibt eine Digitalisierung Strategie, die diesen Baustein mit aufnimmt und uns da auch wirklich mit in die Pflicht nimmt zu sagen wir müssen uns oder wir sollen uns Prozesse angucken, das schon. Aber diesen Unterschied gibt es halt schon, würde ich sagen. Allein schon von der Personen Anzahl und von der Menge an Prozessen die man wahrscheinlich betrachteten.

**Interviewer:** Wir wären jetzt schon in den Bereich strategische Ausrichtung. Würdest du also sagen es ist denn auch wichtiger in der größeren Kommune, da mehr Fokus auf die strategische Ausrichtung zu legen? Oder würdest du dir das für XXX dann auch wünschen?

**IP4:** Ja, ich glaube, was ich selber so aus meiner Erfahrung natürlich sagen kann, ist dass in einer Kommune wie XXX (größere Kommune) also ich will jetzt nicht XXX nur als Beispiel im Vergleich XXX (kleinere Kommune) nehmen, weil dass ja so meine persönlichen Erfahrungen sind. Aber ich habe auch Kontakt zu größeren Kommunen, die dann eben bei hunderttausend, zweihunderttausend Einwohnern sind und dementsprechend größer sind. Die haben natürlich mehr Ressourcen, sich wirklich auch konzeptionell mit Themen auseinander zu setzen und vielleicht auch den Bedarf, sich konzeptionell mit den Themen auseinanderzusetzen, weil sie vielleicht auch intern

Handlungsleitlinien benötigen, damit sich quasi die Fülle an Prozessen beziehungsweise auch an Leuten die Prozesse managen, in eine Richtung bekommen, dass da eine gewisse Linie drin ist. Wenn ich in XXX eine Person hab, die das macht in Zusammenarbeit mit mir oder vielleicht durch Anleitung des CDO's, dann ist das vielleicht eher überschaubar. Das heißt vielleicht diese grundsätzlich konzeptionelle Arbeit nimmt weniger Zeit in Anspruch. Was ich aber wichtig finde ist und deswegen bin ich auch sehr dankbar um die Bemühungen der KAAW, das merke ich halt auch, dass man gerade auf diese konzeptionellen Ideen, dass man die auch interkommunal aufbauen kann. Dass ich mir Gedanken machen kann, die nicht nur ich mir machen muss, sondern die sich auch andere Kommunen, sogar vielleicht auch noch kleinere Kommunen machen müssen, und dass man das dann zusammenführt und sich überlegt: Ja, okay, wir machen uns mit 14 Kommunen genau den gleichen Gedanken auch eine konzeptionelle strategische Ausrichtung, auch was Qualitätsstandards vom Prozess Modell angeht und so weiter und dass man das quasi organisationsübergreifend konzipiert und festigt. Also auf deine Frage zurückzukommen: ich glaube die Kommunengröße macht auf jeden Fall einen Unterschied einfach weil die Ressourcen nicht da sind, beziehungsweise eben überschaubarer sind und ja weil es glaube ich einer grundsätzlichen Konzeption und Richtlinien Struktur in kleineren Kommunen eher nicht bedarf. Würde ich schon so sehen.

**Interviewer:** Wenn ihr jetzt interkommunal zusammenarbeitet, würdest du sagen, ihr seid jetzt eine mittelgroße Kommune, das von eurer Seite mehr Kompetenzen einfließen oder kommt das von kleineren Kommunen genauso?

**IP4:** Ja, ich glaube das hängt zum einen davon ab, wo gerade auch Schwerpunkte von Kommunen sind. Es gibt definitiv größere Kommunen als XXX, die weniger Kompetenzen im Bereich Prozessmanagement haben. Dafür aber in anderen Bereichen wahrscheinlich deutlich besser unterwegs sind oder kompetenter sind oder mehr Ressourcen zur Verfügung haben. Ich glaube aber dieses Solidaritätsprinzip in der KAAW funktioniert da glaube ich sehr gut. Dass wir beispielsweise vielleicht manchmal etwas mehr einbringen, gerade im Vergleich zu kleineren Kommunen, die dann davon partizipieren, wir aber gleichzeitig auch wieder als mittelgroße Kommune von den größeren Kommunen partizipieren können, die vielleicht noch mehr Ressourcen, noch mehr Kompetenzen in diesem Bereich haben. Von daher ist das glaube ich ein sehr gut funktionierendes System, das sich große, wie kleine Kommunen unterstützen. Und gerade auch bei vielleicht Experten wissen oder Nischen Wissen eben auch voneinander profitieren können das schon.

**Interviewer:** Wenn wir uns jetzt einmal die einzelnen Fähigkeiten in dem Framework angucken. Wie siehst du das? Also würdest du dem zustimmen, diese Einteilung auch in Erfassen, ergreifen, verwandeln. Und gibt es vielleicht wichtige Punkte, die dir da jetzt fehlen?

**IP4:** Also grundsätzlich dieser PDCA Zyklus also irgendwo sich so quasi Management Zyklus zu überlegen, der wird da ja so ein bisschen aufgegriffen. Zu sagen okay, ich mach mir Gedanken darüber, wo stehe ich eigentlich, wie ist eigentlich mein Zustand. Und überleg mir dann einen Plan, Wandel das dann um, mache eben auch Controlling. Das ist auf jeden Fall immer sehr sinnvoll und wenn ich gerade sehe, Bezug auf strategische Ausrichtung, wir haben in XXX ja auch seit 2018 eine Digitalisierungsstrategie, die genau unter anderem diesen Punkt ja auch aufgreift. Und da ist ja genau wichtig, gerade die

Punkte, die du auch dort nennst, eigene Ziele und Visionen evaluieren, dann auch nachher mit einbringen. Genau das tun wir auch. Denn wenn ich mal so ein Beispiel nennen kann, welche Prozesse schauen wir uns eigentlich auch an, das hängt immer sehr stark einfach auch von der strategischen Ausrichtung ab. Ich habe gerade gesagt, wir fokussieren und sehr stark auf die Verwaltungs Digitalisierung, also auf den Ausbau von digitalen Angeboten für Bürgerinnen und Bürger, und deswegen setzen wir auf einen sehr starken Fokus, genau auf diese Prozesse. Das heißt insbesondere wenn XXX sich Prozesse anguckt oder sich angucken soll, kann er im Rahmen der Prozessanalyse bei der Prozessauswahl wert darauf legen, ist ein Bürger involviert, welche Fallzahl haben wir, ist dort ein Antrag notwendig, ist das OZG relevant. Anhand dieser Kriterien, die auch durch die Digitalisierung Strategie vorgegeben sind, findet bei uns schon so eine Prioritätensetzung statt, das wir uns also eben nicht auf den Prozess, ich sag's mal so salopp, Arbeitsplatz Brille beantragen fokussieren, sondern wir uns also eben eher auf den Prozess Hund anmelden oder Kita Anmeldung, irgendwie solche Prozesse die einfach ne sehr starke Bürger Zentrierung, Nutzer Zentrierung haben, fokussieren. Und das ist auch in der Digitalisierung Strategie grundsätzlich niedergelegt.

**Interviewer:** Hast du das Gefühl, dass ihr eigentlich stark so auf Politik und Gesetze angewiesen seid? Oder habt ihr auch einen gewissen Freiraum, ich sag mal bisschen eigene Visionen und Ideen mit einzubringen?

**IP4:** Ja, das war ganz witzig, ich habe nämlich mit XXX, wir waren letzten zusammen in einer Ausschusssitzung, da haben wir nämlich auch so ein bisschen darüber gesprochen. Da ging das ums OZG und die Pflicht die dem OZG. Ist das irgendwie auch eine Last oder ist das auch Glück, also ist das auch ein Motivator. Da war wirklich auch das Thema, naja OZG ist erstmal Motivator führt auch dazu, dass ein gewisser push reinkommt. Es ist aber trotzdem immer noch so, dass man die gewissen Freiheiten hat auch zu sagen na ja, wir versuchen jetzt nicht die low hanging fruits zu kriegen und sagen okay, wir haben jetzt hier die gesetzliche Verpflichtung an dieser Stelle erfüllt, nur der gesetzlichen Verpflichtungen wegen. Sondern wir überlegen uns wirklich auch strategisch wo hilft das digitale Angebot oder auch eine Prozess Dokumentation und -analyse uns eigentlich auch wirklich nachhaltig am meisten? Das ist dann finde ich eigentlich ein ganz gutes Mittelmaß. Natürlich braucht das gesetzliche Verpflichtung die unterstützen das auch, die führen auch dazu, dass gewisse Prioritäten gesetzt werden, aber man hat trotzdem noch gewisse Freiheiten, sich zu überlegen, wo fangen wir an, welche Prioritäten setzen wir konkret?

**Interviewer:** Okay. Alles klar. Hast du schon mal so erlebt, dass es da Ungereimtheiten gibt? Das vielleicht etwas gemacht wird, was gar nicht mit den strategischen Ausrichtungen zusammenhängt?

**IP4:** Ja, ich kann das vielleicht ein bisschen allgemeiner beantworten, also mir persönlich, ich selber muss ehrlich sagen das ist aber auch meine sehr persönliche Einschätzung und irgendwo muss das auch jemand anders bewerten. Aber wir versuchen wirklich sehr stark, den Fokus genau auf diese Prozesse zu legen. Also das heißt wirklich, die Prozesse zu betrachten, die wirklich eine sehr starke Relevanz für die Bürgerinnen und Bürger haben. Wir versuchen wirklich, da einen messbaren Erfolg, messbare Veränderungen zu erwirken, auch durch die Prozessanalyse. Manchmal kommt es mir aber so vor, gerade wenn wir sehr stark binnenorientiert unterwegs sind, da gibt es ja auch sehr viele

Prozesse, dass man natürlich manchmal dahingehend abschweift und sagt Okay, wir müssen jetzt irgendwie unsere internen Prozesse optimieren, was auch wichtig ist, gar keine Frage, aber gerade im aktuellen Zustand, in dem Reifegrad, wo wir uns jetzt gerade befinden, in dem wir haben in der Digitalisierung noch sehr viel zu tun. Und wir hängen sicherlich einer aktuellen Entwicklung und den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger durchaus noch hinterher, ist halt der Fokus sehr stark darauf gerichtet. Wenn wir damit einmal nicht fertig sind, aber einen gewissen Grad erreicht haben, gewisse Reifegrad erreicht, kann man den Fokus und die Prioritäten anders setzen. Aber das merke ich halt schon manchmal auch in der Prozessanalyse, dass man häufig darüber spricht: Ja, wir müssen das interne optimieren, das muss optimiert werden, und wo dann der Fokus auf den Bürger, auf den Nutzer, auf die Nutzerin manchmal verloren geht. Und dafür bin ich, als CDO aber natürlich auch eine Digitalisierung Strategie sehr wichtig, dass man den Fokus da nicht verliert.

**Interviewer:** Okay, ja, interessant. Das ist eigentlich widersprüchlich zu dem, was in der Wissenschaft gesagt wird, weil da wird oft einfach gesagt, das müssen auch die inneren Prozesse sag ich mal optimiert werden, aber das ist hauptsächlich in der Privatwirtschaft. Aber in der Verwaltung ist es natürlich noch eine ganz andere Ausgangslage, weil halt diese Bürgerzentrierung.

**IP4:** Also vielleicht mal einfach so zwischendurch, ich hab das mal mitgekriegt wir führen den Wohngeld Antrag, gerade quasi ein. Wir haben uns versucht, also wir haben uns interkommunal organisiert, dass wir das mit mehreren Kommunen zusammen machen, und es hat eine Kommune gesagt: Nee, wir wollen das jetzt noch nicht machen, da haben wir kein Interesse daran, weil wir erst mal die e-Akte einführen wollen. Jetzt kann man natürlich sagen: ja, okay, klar machen macht vielleicht auch Sinn, weil wenn Dokumentation oder Anträge digital reinkommen, müssen die auch digital weiterverarbeitet werden. Meine persönliche Einschätzung und die kann ich hier durchaus kundtun, ist die: Bürger first. Also ich finde, der Bürger ist derjenige, der bei unseren Betrachtungen im Fokus sein sollte, das ist ja keine 100 % Betrachtung, sondern im Idealfall kann man beides zusammen machen. Aber ich finde es schon wichtig, dass man nicht sagt: Nee, wir machen erst mal unsere internen Prozesse und dann die externen. Sondern ich finde es sehr wichtig, dass wir einen sehr starken Fokus auf die Bürger haben, und Idealfall können wir den gesamten Prozess da optimieren, aber wenn wir über Prioritätensetzung, die muss man mal klappen Ressourcen einfach setzen, finde ich wichtig, dass man diesen Fokus auf die Bürger setzt. Das ist schon meine Einschätzung und meine Meinung. Ja, kann man natürlich auch anders sehen, aber das ist schon meine Einschätzung.

**Interviewer:** Ok und im Bereich verwandeln jetzt- habt ihr da so Maßnahmen, das ihr sagt: Wir wollen das auch langfristig fördern? Das die Maßnahmen mit den strategischen Zielen übereinstimmen? Also werden zum Beispiel Strategien gelegentlich überarbeitet oder wie läuft das?

**IP4:** Ja, also wir haben jetzt unsere Digitalisierungsstrategie aus 2018, Mitte- Ende 2018. Kann man jetzt sagen schon etwas älter, aber sie ist eigentlich noch durchaus passgenau. Sie lässt das Thema Smart City noch ein bisschen außen vor. Aber aktuell es ist tatsächlich so, dass die Strategie mit dem Zielhorizont 2025 durchaus noch passt. Dass wir eigentlich damit sehr, sehr gut klarkommen und eigentlich auch unsere aktuellen

Bemühungen und Bestrebungen damit sehr gut umsetzen können. Perspektivisch, und da rede ich eher so von kurz bis mittelfristig, das heißt im nächsten oder übernächsten Jahr muss das natürlich überarbeitet werden und müssen wir natürlich insbesondere im Kontext von Smart City und eventuell auch OZG 2.0 all diese Entwicklungen, die es da geben wird jetzt in der nächsten Zeit, müssen berücksichtigt werden und dann würde das auch überarbeitet werden. Aber Stand jetzt würd ich sagen, dass es eigentlich noch passend ist und wir damit eigentlich auch auf dem richtigen Weg sind.

**Interviewer:** Ok, alles klar, wenn wir dann mal weiter gehen zum Element Führung- ist da so weit klar, was damit gemeint ist?

**IP4:** Grundsätzlich schon, du kannst das aber gerne noch mal erläutern.

**Interviewer:** Okay also Führung bezieht sich jetzt hauptsächlich darauf, dass halt gewisse Standards, Zuständigkeiten und alles definiert wird. Also, dass es Standards gibt, an denen sich die Mitarbeiter orientieren können quasi. Ist auch ein bisschen unklar noch für mich selber. So was wie Top Management Support kann im Bereich der Führung angesiedelt werden, kann aber auch im Bereich Menschen oder Kultur angesiedelt werden. Da muss ich selber noch gucken, wie ich das argumentiere, aber da geht es jetzt um die Einbindung von BPM in die Organisationsstruktur, also dass es da die gewissen Standards und Zuständigkeiten gibt. Genau und da haben wir dann auch wieder das Erfassen, ergreifen und Verwandeln. Hast du da so eine spontane einschätzen oder Meinung zu?

**IP4:** Zum Thema Führung habe ich definitiv sehr viele Meinungen zu, weil ich selber auch in meiner Funktion immer wieder auch an dem Thema Führung ich sag mal so mich abarbeite. Vielleicht kann man sich dann auch mal dem Thema ein bisschen nähern. Gerade in XXX ist es so: Es gibt dort quasi das Top Management, also den Verwaltungsvorstand, mit der Bürgermeisterin, die Dezernenten und es gibt dort eine Ebene darunter. Das sind die Fachbereichsleitungen. Das ist quasi die zweite Hierarchie Ebene. Und aus meiner Sicht hat diese Ebene ist eine sehr zentrale und wichtige Rolle. Sowohl bei dem Thema Prozessmanagement als auch bei dem Thema Digitalisierung. Denn gerade diese Führungsebene haben sehr starke Handlungsmöglichkeit, Führungsmöglichkeit. Sie können wirklich direkt auf die konkreten Aufgaben einwirken sie auch wirklich verändern. Und zum anderen haben sie auch noch einen sehr starken operativen Einblick. Das Topmanagement durchaus weiter entfernt von der operativen Ebene. Zwar die Macht, gewisse Dinge auch zu entscheiden und durchzudrücken, aber häufig nicht in der Lage, die Dinge wirklich vollständig zu umfassen, um sie dann wirklich auch passgenau zu entscheiden. Da ist wirklich diese zwischen Ebene sehr wichtig und aus meiner Sicht sehr, sehr entscheidende Ebene. In Zusammenhang mit dem Prozessmanagement- es ist bei uns natürlich so, dass die Führungskräfte für uns auch Ansprechpartner sind. Dass wir da auch versuchen, gerade diese Steckbriefe, die ich am Anfang erwähnt habe, die wurden auch von diesen Fachbereichsleitungen, von den Führungskräften bei uns auch entwickelt also zusammengetragen. Die sind natürlich diejenigen die die Übersicht darüber haben wo läuft was und wo sind welche Prozesse, welche Prozesse werden wahrgenommen? Ja, ist das in dieser Richtung was du meinst?

**Interviewer:** Ja, schon! So also gerade was das Erstellen von Steckbriefen es gehört ja auch dazu diese Standards zu definieren. Ja und wenn sie jetzt um Verantwortlichkeiten und Rollen zum Beispiel geht, habt ihr da so ganz klar definiert, oder?

**IP4:** Worauf beziehst du das?

**Interviewer:** Die Verantwortlichkeiten für die Leute, die jetzt für Prozesse zuständig sind, oder generell das Prozessmanagement. Wer da was macht.

**IP4:** Ja, müsste ich jetzt mal eben ein bisschen überlegen. Also die Verantwortlichkeit was das Prozessmanagement selbst angeht, liegt ja quasi bei uns, liegt bei unter der Stabsstelle selbst. Das heißt, wir entscheiden, welche Prozesse dokumentiert werden und welche analysiert werden. Die Schnittstelle oder der Übergabepunkt ist natürlich dann in der Analyse und in der Optimierung. Natürlich liegt die Verantwortung, wie der Prozess letztendlich abläuft, im jeweiligen Fachbereich, im jeweiligen Aufgabenbereichen, dann auch bei der jeweiligen Führungskraft. Das heißt, wenn wir uns Prozesse anschauen, wir Prozesse verändern und optimieren wollen, dann ist das immer eine Zusammenarbeit aus Stabsstelle und eben aus dem jeweiligen Fachbereich und die konkrete Ausführungskompetenz wenn man es so will, die liegt im Fachbereich, es ist aber dann an unserer Stelle und unsere Aufgabe das quasi so zu argumentieren beziehungsweise manchmal hilft auch einfach schon ein visualisierter Prozess, weil dann merken manch auch so: okay, das macht man so glaube ich in Zukunft nicht mehr. Aber es ist letztendlich so diese klare Abgrenzung. Was ich vielleicht an der Stelle, wobei wir da jetzt noch in der Entwicklung sind, das passt vielleicht so zu diesen Punkten neue Standards zu implementieren und neue Verantwortlichkeiten implementieren, wir sind gerade in der Entwicklung, Guidelines zu entwickeln für die Digitalisierung. Ein konkretes Beispiel wäre zum Beispiel Antragsverfahren, die zukünftig laufen, müssen immer online angeboten werden in dem folgenden Standard. Also wir hatten, um ein Beispiel zu nennen, Osterfeuer. Jetzt, am Wochenende steht das ja wieder an. Dort hat der Fachbereich gesagt hier meldet euch bitte, wenn Ihr ein Osterfeuer machen wollt, folgende Regelung gibt es, hier ist ein PDF, das könnt ihr runterladen, das könnt ihr schriftlich ausfüllen, dann könnt wir das wieder einscannen und dann könnt ihr das per E-Mail an XXX schicken. Da haben wir natürlich gesagt, das ist nicht mehr Stand der Technik, das ist nicht Bürgerfreundlich, das ist nicht responsiv, das ist nicht Daten sicher, was auch immer, entspricht überhaupt nicht dem Stand der Technik. Das haben wir dann auch umgeändert, aber das war dann auch immer so ein bisschen auf Wohlwollen und zutun. Und da ist es schon die Idee von Guidelines zu sagen, ihr dürft in einem Fachbereich, Ihr seid da verantwortlich, ihr seid für die Aufgabe verantwortlich, ihr habt die Ausführungskompetenz, aber es gibt einen gewissen Standard, den ihr in der Bereitstellung eurer Prozesse, eurer Aufgaben einhalten müsst. Und das kann zum Beispiel eben das Onlineantragsverfahren sein, was dann eben zum Beispiel HTML basiert, über Formulare läuft. Wo wir sagen müssen, es muss immer ein Service Konto eingebunden sein, dass der Bürger dort seine Anmelde Daten sein Service Konto implementieren kann. Es könnte zum Beispiel sein, wenn wir Bezahlungsfunktionen haben, machen wir das nicht mit Bargeld, machen wir das nicht mit Verrechnungsschecks und so weiter, sondern wir binden immer eine ePayment Funktion ein. Das sind dann so gewisse Standards, die wir in diese Guidelines implementieren wollen, wo dann auch eine gewisse Verschiebung von Verantwortlichkeiten stattfindet, wenn man es denn so will von der Fachlichkeit hin zu der zentralen Stelle. Vielleicht nicht zu Stabstelle selbst

darum nicht aber sind eben zentral Standards, die vorgegeben werden, wie etwas zu laufen hat. Ist ja ähnlich wie in der Finanzbuchhaltung, wo auch gesagt wie Rechnungen zu bezahlen sind oder wie mit Rechnungen zu verfahren sind und so weiter.

**Interviewer:** Ja das wäre eigentlich genau das ja was eigentlich erreicht werden sollte, das es eben diese Standards gibt. Wie weit seid ihr da? Also seid jetzt so dabei, dass zu machen oder habt ihr schon gewisse Guidelines?

**IP4:** Also es gibt erste Ideen. Also das ist quasi so in der Konzeptionierung. Es gibt schon so erste Ideen, wie jetzt gerade genau dieses Beispiel genannt und auch bei der Software Auswahl, dass wir da gewisse Standards setzen, wie die Software zum Beispiel funktionieren muss, dass sie einen neuen Technologie stand haben muss, Cloud-basiert sein muss, irgendwo im Bereich Software Service unterwegs sein muss. Aber das ist auch mit den Führungskräften auf der Fachbereichsleiter Besprechung, die Ende letzten Jahres stattgefunden hat, besprochen. Aber es muss jetzt quasi noch wirklich konkret umgesetzt werden und das ist jetzt im Moment so an dem Punkt wo wir stehen. Das ist leider noch nicht so vorzeigbar, so dass ich dir das zur Verfügung stellen könnte, oder so. Aber, und das ist schon mal der erste wichtige Schritt es ist in gewisser Weise schon Konsens, und es soll auch durchaus so umgesetzt werden.

**Interviewer:** Okay, ja, aber cool! Freut mich!

**IP4:** Ja genau das ist ja auch die Veränderungen, die sich ergeben muss. Also das ist ja genau gerade auch durch die Digitalisierung. Man versucht ja gerade auch nach außen hin einheitliche Standards zu entwickeln, dass wir wirklich auch sagen können der Bürger, egal ob er sich jetzt im Bereich bauen oder im Bereich Jugend oder sowas befindet, bei einer Kita Anmeldung, gewisse Standards findet er an Punkten immer wieder und kann sich vielleicht mit dem gleichen Anmelde Daten immer irgendwo anmelden, hat immer n gleiches Look and Feel und das ist schon ein Anspruch den wir haben der natürlich gerade in der Aufgaben Vielfalt immer schwer durchzuhalten und durchzusetzen ist. Aber das ist schon wichtig und da muss man natürlich auch, wie du das schreibst von alten Standards sich auch entfernen und wieder gerade diese Verantwortlichkeiten zentralisieren. Es wurde ja häufig sehr stark dezentralisiert, die Verantwortung an der Stelle muss man wahrscheinlich wieder zentralisieren?

**Interviewer:** Ja, das ist auch ein zentraler Punkt. Eigentlich war ja die Idee vom NPM diese Dezentralisierung. Im Bereich der Digitalisierung dann doch eher wieder zentralisiert.

**IP4:** Ich habe meine Bachelor Arbeit über das NPM geschrieben von daher. Das kenne ich noch sehr gut und ich hatte dann auch so die ersten Evaluationen. Dies dann so nach zehn Jahren oder 15 Jahren gab, habe ich dann auch mit einfließen lassen was alles umgesetzt wurde. Aber was definitiv funktionierte, auch beim NPM oder beim NSM ist natürlich diese Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten. Dass man wirklich dieses Gefühl von Einzelunternehmen in einem Großunternehmen von Konzernstrukturen so dieses Gefühl hat man schon, dass ist natürlich gerade beim Thema Digitalisierung manchmal, ich will nicht sagen hinderlich, aber ein Aspekt wo man wieder von Abkehren muss, wo man sagen muss, da muss es eben diese zentrale Standards geben.

**Interviewer:** Okay, dann zum Bereich IT & Methoden ist dir da soweit klar was gemeint ist, oder soll ich das auch noch mal erklären?

**IP4:** Das wäre ganz gut, wenn du es noch einmal erläuterst.

**Interviewer:** Also im Bereich des Prozess Managements müssen ja auch gewisse Informationstechnologien und Methoden ausgewählt werden. Informationstechnologien bezieht sich sowohl auf Software als auch auf Hardware. Und Methoden ist die eigentlichen Methoden wie zum Beispiel Projektmanagement, Change-Management und solche Sachen. Der gewünschte Zustand, ist die Auswahl der richtigen Methoden und Informationstechnologien. Man kann sich jetzt darüber streiten, ob man das zusammen lässt, IT & Methoden oder nicht. Die ersten Entwicklungen von diesen Kernkompetenz Bereichen in 2006 haben das getrennt gesehen. Jetzt neuere Modelle, die sehen es zusammen. Wie ist da so deine Einschätzung?

**IP4:** Ja so was gerade so Methodik angeht, gerade auch kombiniert mit IT gerade im Bereich Projektmanagement versuchen wir auch in der Stabsstelle natürlich gerade auch im Projektmanagement. Wie ich das einschätzen würde, gerade in der Verwaltung nicht so stark ausgeprägt ist, nicht so stark gelebt wird, versuchen wir das durchaus sehr stark voranzutreiben. Deswegen passt das aus meiner Sicht vielleicht auch gut zusammen mit IT, weil wir das auch Software basiert machen. Wir sitzen auch eine Projektmanagement Software ein, wo wir versuchen, auch einfach Projekte transparent darzustellen, letztendlich auch zeitlich im Rahmen und auch finanziell im Rahmen zu halten. Das ist natürlich für uns gerade auch sehr wichtig, deswegen kombinieren wir da auch eben die Projektmanagement Methodik mit einer konkreten Software. Im Bereich Change Management, was mir dazu einfällt, ist gerade auch so ein bisschen das Thema ja eLearning und so weiter. Und Kommunikation. Wir sind gerade aus dem bisschen dabei, also gerade beim Thema eLearning, wir haben gerade jetzt auch bei uns in der Stabsstelle, weil das für mich ein sehr wichtiges Thema ist, Kompetenzvermittlung und gerade auch bei Veränderungsprozessen hängt ja auch viel daran, wie kann ich diese Veränderung begreifen, verstehen, für mich selber auch in meinem Arbeitsalltag überführen. Weil ich habe aus meinen Erfahrungen heraus häufig das Gefühl, dass Widerstände und Ängste vor Veränderungen daher rühren, dass man eben Unsicherheiten empfindet und sich nicht so souverän fühlt, mit diesen Veränderungen oder neuen Abläufen, neuen Prozessen klarzukommen. Dass ist aus meiner Sicht immer mal wieder so ein Punkt und deswegen sehe ich das einfach so unabhängig von Projekten und Prozessen muss es eine Kompetenz Vermittlung geben, so dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insgesamt souveräner in einem fortwährenden Veränderungsprozess der der ja die Digitalisierung mit sich bringt, da ist ja eigentlich der der Status Quo eigentlich immer die Veränderung. Es entwickelt sich stetig weiter und da braucht der Mensch, der Mitarbeiter eine Souveränität. Und da versuchen wir Kompetenzen zu vermitteln. Das machen wir zum einen eben wirklich konkret mit Schulungsveranstaltungen über Zoom aber auch mit Videos, Techniken und wenn jetzt vielleicht doch über die KAAW noch eine eLearning Plattform kommt, wollen wir dir auch direkt einsetzen, damit wir insgesamt einfach hier in der digitalen Welt souveräner im Umgang, selbstsicherer werden. Da passt dann eben auch das Thema Change Management und auch IT sehr gut zusammen, weil man das dann auch gerade zusammenführt.



**Interviewer:** Ok, ich hatte die Tage noch ein Interview und da war eher so die Ansicht, dass man durchaus auch gewissen Methoden ausüben kann ohne jetzt unbedingt auf Informationstechnologien zurück greifen zu müssen, dass es vielleicht im öffentlichen Sektor auch manchmal gar nicht geht, dass man gewisse Sachen im technologisch unterstützt. Wie ist da so deine Einschätzung zu?

**IP4:** Gibt es da ein konkretes Beispiel zu?

**Interviewer:** Wenn es jetzt zum Beispiel um Prozess Modellierung geht.

**IP4:** Okay, ich fand das sehr witzig, ich habe ja von meinen Picture Erfahrungen gesprochen. Also das war 2017. Im Dezember 2017 haben wir die Picture Software eingeführt und wir haben quasi so als symbolischen Akt der Vertragsunterzeichnung haben wir dieses Paket bekommen. Ich weiß nicht, ob du das kennst, diese Picture Karten. Und ich habe saß dann da so und hab mir dann so gedacht: und was soll ich jetzt genau damit? Da war dann so wirklich die Vorstellung, man sollte dann tatsächlich sich mit den Leuten in einem Raum setzen und dann die einzelnen Karten an die Wand pinnen und dann drauf schreiben: hier mache ich jetzt gerade das und das, da gibts ja diese 24 Bausteine, und danach abfotografieren oder abschreiben, wie auch immer und dann in die Software überführen. Jetzt sind fünf Jahre vergangen. Ich habe wirklich sehr viele Prozesse auch dokumentiert, und ich habe nicht einmal diese Karten in die Hand genommen. Ich weiß aber auch aus den Erfahrungen, das damals in XXX mit mehreren Kolleginnen und Kollegen gemacht, es gab durchaus die Kollegin, ich kann mich ja eine sehr gut erinnern, für die war die Software so ein Stück weit tabu. Und die hat das dann wirklich mit diesen Karten gemacht und auch dokumentiert und danach gesagt: Kannst du mir das in die Software übertragen? Was ich damit sagen will, jetzt gerade auf dieses Beispiel bezogen, glaube ich nicht dass es so ist. Ich glaube da unterstützt uns Software ungemein, und da ist Software wirklich sehr zentral und sehr wichtig gerade in Bezug auf Prozessmanagement hebe ich dadurch viele Potentiale, Analyse potenziale, die ich ja im analogen Umfeld gar nicht hätte. Also wenn ich zum Beispiel sage, ich kann jetzt eine Analyse über alle 1800 Prozesse fahren, welche haben die höchste Fallzahl, welche sind besonders für OZG oder Digitalisierung relevant und da werden einzelne Attribute herausgegriffen. Das könnte ich in analoger form gar nicht. Von daher bin ich da absolut Verfechter von Softwareunterstützung auch Daten basiert daran zu gehen. Was damit natürlich wichtig ist, ist glaube ich so ein bisschen die Arbeit mit dem Menschen. Ich merk natürlich auch selber, das es natürlich da unterschiedliche, es gibt Gespräche, wenn ich da mit meinem Notebook sitze und das vielleicht mit dem Beamer an die Wand werfe oder so und wir dann gemeinsam so ein Prozess Modell zusammen bauen, ist das manchmal so ein bisschen, was macht der da jetzt gerade, wie funktioniert das überhaupt und so weiter. Dass man da natürlich vielleicht einen Schritt vorher anfängt und dann mal auch sagt, Okay, das sind jetzt die Prozess Bausteine, so kann ein Prozess Modell aussehen. Ein Prozess setzt sich insgesamt aus dem Auslöser zusammen. Es gibt irgendwie einzelne Aktivitäten oder Tätigkeiten dazwischen, und es gibt ein Ergebnis, dass man sich da versucht, aus der Theorie so ein bisschen an die Praxis heran zu nähern. Aber Ende bin ich immer so dabei zu sagen, es muss visualisiert sein, um die Vorteile von Software Unterstützung, gerade auch am Beispiel der Picture Prozess Plattform machen das aus meiner Sicht sehr deutlich, dass es ohne nicht geht.

**Interviewer:** Ok, das ist jetzt eine gute Überleitung zu dem nächsten Bereich den Menschen. Genau ich erkläre es noch mal was damit gemeint ist. Also gewünschter Zustand ist, dass die Menschen die Fähigkeit haben und das Wissen für Prozess Veränderungen. Und in dem Bereich hast ja auch schon gesagt, dass ihr da im Bereich Schulungen und sowas alles macht. Genau das ist eigentlich auch damit gemeint, also das Wissen der Mitarbeiter auf operationaler Ebene auch für das Prozessmanagement und für Prozess Veränderungen. Genau. Würdest du da auch noch mal eben kurz, du hast es ja schon eigentlich gut angedeutet, aber, ...

**IP4:** Ja genau, also unter dem Aspekt kann ich mir tatsächlich sehr viel vorstellen, weil das ist für mich auch immer so ein Credo bei all der Digitalisierung, bei all diesen Themen, wo manche natürlich auch das Gefühl haben, man versteckt sich so ein Stück weit hinter der Technik und möchte nicht mehr der Austausch zwischen Menschen haben. Es ist ganz im Gegenteil so. Ich glaube, die Technik unterstützt uns, uns eigentlich wieder vermehrt auf den Austausch und die Kommunikation zwischen Menschen zu kümmern. Also ich sage mal so salopp keiner hat Lust oder wirklich Bock Akten zu führen, Dokumente abzulegen, Dokumente von A nach B zu schicken oder irgendwie so was zu machen, sondern eigentlich ist doch sein Interesse eher, Ich will mit den Menschen in Austausch kommen und die Probleme der Menschen lösen, die konkret zu mir ins Rathaus kommen. Das vielleicht einmal vorweggeschickt. Wir machen es tatsächlich so, gerade im Zusammenhang mit Change-Management und gerade mit Kompetenz Vermittlung in einer digitalisierten Arbeitswelt, wir versuchen dort wirklich Kompetenz Felder zu erfassen, die wir brauchen, da ist sicherlich auch die Studie von Professor Niehaves zu nennen. Ich weiß nicht, ob du die kennst. Da geht es auch um Digitalisierungskompetenzen in Kommunen, die ist vielleicht in diesem Zusammenhang auch noch mal interessant habe ich mich mit ihm auch mal darüber ausgetauscht, die auch versucht, dieses ganze Feld zu umreißen. Es geht ja nicht nur darum, Office richtig anwenden zu können, oder dass das E-Mail-Programm anwenden zu können, sondern wie kommuniziere ich in einer digitalisierten Welt über Social Media, über Chat, Video, was wir jetzt gerade hier machen. Das sind Kompetenzen, die auch vermittelt werden müssen, damit ich selbst sicher auch in dieser digitalisierten Welt kommunizieren kann. Das ist da auch schreiben, kommunizieren, arbeiten, all diese Themen versuchen wir zu umreißen und dann ganz bewusst Themenfelder zu setzen. Wir liegen bieten konkret Schulungen an das, was du gerade schon gesagt, dass das heißt wirklich angefangen bei Office Schulung der d.3 Dokumenten Management System, E-Mail-Programm, PDF Reader, Standard Anwendungen, Zoom Videokonferenzen. All das soll einfach die Leute, die Kolleginnen und Kollegen in die Situation versetzen, damit selbst sicher umgehen zu können. Darüber hinaus gerade auf das Thema Führungskräfte, schon mal angesprochen, schulen wir unsere Führungskräfte in Rahmen von Workshops. Impulse setzen, dass sich Führungskräfte da auch ein Stück weit öffnen für neue Möglichkeiten, gerade so im Kontext New Work, wie verändert sich die Arbeit? Das Führen eigentlich in einer digitalisierten Arbeitswelt. Da setzen wir dann immer wieder so Punkte. Wir haben gerade im letzten Jahr zweimal über die Führungskräfte da leider noch immer aus eigenem Antrieb zu Fortbildungen geschickt oder zu so Impulsen geschickt, wo sie eben da auch was lernen konnten und die e-learning platform ist dann für uns noch so ein weiterer wichtiger Baustein was wir aktuell immer so über das Intranet anbieten, wo wir dann Tutorials haben, Videos haben. Auch einfach sonstige Informationen, zum Beispiel zum Prozessmanagement selber, wo wir dann versuchen, auch Kompetenzen konkret zu vermitteln.

**Interviewer:** und macht ihr das so durch die Bank weg also auf allen Ebenen oder sprecht ihr die Leute dann so gezielt an und sagt jetzt hier Du musst dich einmal weiterbilden?

**IP4:** Das ist sicher ein spannendes Thema. Da haben wir gerade jetzt aktuell noch drüber gesprochen, weil wenn man Schulung anbietet, ist immer der klassische Effekt. Es gibt immer die Leute, die sich interessieren, die sage ich mal so unterwegs sind, dass sie sich öffnen für Neues, und es gibt die Leute, die es eben tendenziell eher nicht sind. Und die müssten eigentlich aufgefordert werden, sag ich jetzt mal vorsichtig. Da ist immer für mich auch dieser Aspekt, deswegen habe ich das unter dem Kompetenz oder unter dem Punkt Führung zugesagt, Führungskräfte, gerade in der Größenordnung XXX die noch einen sehr starkem operativen Bezugspunkt haben, sind da sehr, sehr wichtig, denn sie wissen im Zweifel, habe ich dort jemanden sitzen, der total selbstsicher und souverän mit den Dingen umgeht oder habe ich da jemanden, der vielleicht sich unsicher ist, was ja in keinster Weise schlimm ist, sondern das eigentlich nur ein Anlass wäre zu sagen: Okay, wir gucken mal wie wir dich fit kriegen, wie wir da vielleicht auch Unterstützung anbieten, damit du da nicht untergehst, sondern irgendwann wieder dann selbstsicher mit umgehen kannst. Genau das ist der Punkt, aber da, das ist auch so meine Aufgabe sicherlich als CDO: steter Tropfen höhlt den Stein. Ich versuche da immer wieder auch die Führungskräfte darauf hinzuweisen, dass sie wirklich dieser Verantwortung gerecht werden, und auch sagen sie sind für die Kompetenz Vermittlung und ich sag mal so ein bisschen plastisch für die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich. Und dazu gehört, auch wenn dann ein HTML Formular eingebracht wird und da entsteht am Ende eine CSV Datei mit 100 Einträgen drin, dass die Leute dann nicht vor dem PC sitzen: Bor, gestern hatte ich hier noch 100 Blatt Papier liegen und da konnte ich da einfach mit arbeiten, weil ich konnte ich umblättern ich konnte das alles nach her in meinem PV abtippen, dann saß ich zwar bis 10 Uhr abends hier, aber das kannte ich. Wenn da auf einmal eine CSV ist, wo man einfach nur sagen muss CSV ist fertig, vielleicht packe ich dann noch mal eine Überschrift drüber irgendwie oder muss dann copy and paste irgendwas verschieben, aber ich muss die daten gar nicht mehr pflegen. Aber die Leute sitzen dann da so was muss ich jetzt machen, ich habe keine Ahnung. Das sind wirklich Fälle aus der Realität, das muss ja gelöst werden. Das ist ja schade, dass es so ist und eigentlich tragisch, dass es so ist, weil es ist, eine riesen große Arbeitserleichterung. Sie wird aber subjektiv als total Arbeitsbelastung empfunden. Das sind punkte, wo man eigentlich auch konkret hinkommen muss.

**Interviewer:** Ja wie sieht das aus mit, ich hatte ja bei Ergreifen geschrieben, gewünschten Wissensstand bestimmen. Habt ihr da so sowas, wie Guidelines oder definierte Sachen wo ihr schreibt, so, das müsste der Mitarbeiter eigentlich können für den und den Prozess?

**IP4:** Bezogen auf einen Prozess haben wir das noch nicht. Es gibt zwei Aspekte, was wir hier machen, wir versuchen tatsächlich sukzessive mehr gerade auch bei Personalauswahl, Personal Einstellung und auch bei bestehendem Personal, zum Beispiel in Mitarbeiter Gesprächen versuchen, gewisse Kompetenzen einzufordern, beziehungsweise wenn sie denn dann auch bei bestehenden Personal nicht vorhanden sind, die Kompetenz Aufnahme einzufordern, wie auch immer. Also, sprich irgendwie ein Schulungs Angebot oder irgendwas sich anzueignen das ist so ein Punkt. Was wir jetzt gerade, ich muss den Punkt Digitallotsen noch im Hinterkopf haben, weil der hier sehr wichtig ist, den würde ich da gleich auch noch gerne nennen. Es gibt ein Reifegrad Modell der KGSt, ich weiß nicht, ob du das kennst, zum Thema

Digitalisierungskompetenzen. Das ist ganz interessant und da kann eigentlich jeder seinen individuellen Kompetenzstand checken, messen. Und da werden dann wirklich auch konkrete Handlungsempfehlungen für die einzelne Personen rausgegeben? Um dann zu sagen, guck dir das mal an, das könnte für dich interessant sein. Das ist so ein Punkt, den ich dort auch gerne sehen würde.

**Interviewer:** Ok, alles klar. Also würdest du sagen, dass es auch schon trotzdem aus dem Bauch heraus passiert, dass man jetzt sagt, zum Beispiel da ist jetzt ein Schulungsangebot, wäre vielleicht interessant für den und den Mitarbeiter?

**IP4:** Ja! Ich sag das einfach. Manchmal ärgert mich das auch selbst. Aus meiner persönlichen Vergangenheit kenne ich das auch, das tatsächlich so ein Ich weiß nicht mehr, wie das hieß, aber so eine Art Kompetenz Matrix entwickelt wurde. Es gibt irgendwo eine Stelle und dann wurde gesagt: Okay, wir suchen jemanden und dann hat meine Kompetenz Matrix entwickelt. Ich weiß nicht, wie viele Kompetenzen sie umfasst, aber das waren glaube ich, fünf Kompetenz Felder und dann unter den Kompetenz Feldern nochmal unterschiedliche. Also ich sag jetzt mal zum Beispiel kommunikationsfähig, oder Konzentrationsfähigkeit und so weiter. Und dann wurde halt festgelegt: Das ist sehr wichtig, das ist weniger wichtig, das ist sehr wichtig. Also einfach eingeordnet. Auf Grundlage dieser Matrix wurde dann auch das Personal ausgesucht oder auch dann die Person weitergebildet. Und das würde ich mir eigentlich auch wünschen, wenn man das, sicherlich in einer überschaubaren Form, da ist man wieder beim Thema Kommunengröße, aber wenn man zu mindestens diesen Aspekt mal aufgreifen würde und sagen würde: Ok, man nimmt nicht einfach irgend jemanden, der sich gerade anbietet. Das musst du vielleicht ein bisschen weicher formulieren, ich weiß es nicht, aber ich hab manchmal so ein bisschen das Gefühl, dass einem das gar nicht so klar ist, wenn jetzt irgendwo sage ich mal eine Stelle oder eine Aufgabe besetzt werden muss, welche Kompetenzen sind dafür eigentlich notwendig, um diese Aufgabe auszuführen? Da müsste man eigentlich viel mehr Fokus noch drauflegen. Gerade, das ist ja noch mal ein Thema neben der fachlichen Betrachtung auch, gerade so das Thema Digitalisierung. Das ist schon wichtig, wenn ich gerade einen Bürger intensiven Bereich haben, dort habe ich sehr viele Potenziale für eGovernment, für Digitalisierung, kann die Führungskraft oder können Personen da sich in Gänze aus diesem Thema rausziehen und sagen dort habe ich keine Kompetenzen, das ist nicht mein Thema? Oder muss ich in Zukunft ganz bewusst darauf Wert legen und sagen, gerade in diesen Bereichen sind Kompetenzen in Zusammenhang mit Digitalisierung wichtig?

**Interviewer:** Würde ich dir auch eigentlich zustimmen. Ich frage mich jetzt nur man sagt ja auch immer man kann ja alles auch irgendwie lernen, wenn es jetzt gerade um Personal Einstellung geht, wie würdest du das einschätzen, wenn jemand sagt Ja, an der Prozess Management, ich bin da wohl affin, blabla, aber ich weiß jetzt zum Beispiel nicht was ein PDCA Zyklus ist. Würdest du dann sagen: Ja, okay, man kann das lernen oder wäre er so raus?

**IP4:** Ja also da würde ich wahrscheinlich sogar eine zweigliedrige Antwort geben, weil ich natürlich auch bei dir raushöre, das sehe ich auch so. Ich glaube, es gibt harte Kompetenzen, die man benötigt. Und ich glaube, gerade in gewissen Positionen braucht man gewisse Kompetenzen. Das ist natürlich auch Thema Management Skills, gewisse Fähigkeiten Prozessanalyse zu betreiben, Organisations Management, Change

Management, das ist ja nicht einfach nur so von wegen Ja, ich nehme dich mal in den Arm, wenn du irgendwie gerade mit der Veränderung nicht so zufrieden bist. Sondern es gibt ganz konkrete Technologien, wenn ich an Stakeholder Analysen zum Beispiel denke oder auch sonstige Methodiken, die einfach wissenschaftlich fundiert sind, die man im Rahmen seines Studiums lernt, damit man genau diese Veränderungsprozesse auch begleiten kann. Projektmanagement Fähigkeiten ist für mich auch so ein Beispiel. Wir haben jetzt gerade eine Stellenausschreibung draußen, wo wir auch sagen das ist für mich in ein Aspekt, den muss diese Person mitbringen. Ob er jetzt irgendwo nach Prince 2 zertifiziert sein muss, ist jetzt mal eine Sache, aber er muss zu mindestens, aus meiner Sicht, darlegen können, dass er diese Fähigkeiten mitbringt und dass er irgendeine Art von Ausbildung genossen hat, die ihn dazu befähigt. Das ist finde ich schon wichtig. Der andere Aspekt, das sind diese weichen Faktoren, die sehe da manchmal schon. Ich glaube, das hängt dann mit diesem "Open Minded", also wenn ich einer Person anmerke, die wissbegierig ist, leidenschaftlich in dem, was sie tut und Lust darauf hat, neue Dinge zu erfahren, gerade in dem Thema Digitalisierung, wo ja auch manchmal Wissenstand relativ schnell durchaus auch mal veralten kann, das ist ganz wichtig, genau diese Offenheit dieser ständigen Veränderungen sich gegenüber zu stellen und immer wieder neue Anreize zu setzen, eben auch neues Wissen anzueignen. Das das einfach eine super zentrale und super wichtige Fähigkeit ist, die man abfragen muss. Aber dann kann man zum Beispiel wirklich sagen: Okay, Prozessmanagement oder ein anderes Thema, habe ich jetzt nicht total viel aber ich eigne mir das an und ich versuche mich in der Literatur, ich versuche mich durch Schulungen, ich versuche mich aber auch durch Learning by Doing an diesem Thema anzunähern, so dass ich danach fit bin. Ich glaube diese beiden Aspekte sind wichtig, man muss diesen einen Fokus und das passt ja auch gut zu dem, was wir gesagt haben, wie besetze ich eigentlich Stellen oder welche Anforderungen stelle ich eigentlich an Aufgaben, das man das genauer identifiziert und auch genauer fordert, dass man aber generell auch Personen sucht, die einfach diese Offenheit haben, diese Bereitschaft haben vielleicht auch gewisse Kompetenz Felder wo sie nicht so firm sind, gerade in der aktuellen Arbeitsmarktlage wahrscheinlich sowieso nicht anders möglich, aber dann, sich dann auch wirklich einfach da Dinge anzeigen.

**Interviewer:** Ok, das wäre jetzt auch meine Frage gewesen jetzt auch im Zusammenhang mit weniger Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften. Da muss man wahrscheinlich auch so eine gewisse Offenheit mitbringen?

**IP4:** Ja wir haben jetzt gerade, Ich bin sowieso da sehr nervös und gespannt, wir haben gerade im Bereich in der Stabstelle eine weitere Stelle ausgeschrieben, die jetzt gerade aktuell läuft. Und ich bin sehr gespannt, weil natürlich dieser Markt Digitalisierung in Kommunen jetzt auch sicherlich mit einem IT Background ja super umkämpft ist und natürlich auch gerade im Bezahl Segment des öffentlichen Dienstes vielleicht gerade für den ein oder anderen ITler vielleicht nicht so attraktiv ist, dann muss man auch mit anderen Punkten vielleicht auch überzeugen. Und da bin ich sehr gespannt, was da natürlich kommt. Klar müssen wir natürlich auch vielleicht an dem einen oder anderen Punkt Abstriche machen. Wobei ich natürlich auch sage, das Bild des ungeschliffenen Diamanten, dass man sagen kann: Okay, man hat vielleicht jemanden, der motiviert ist der Lust auf dieses Thema hat. Und dann so Training on the Job. Dann lernt er es halt während der Arbeit. Das ist sicherlich so eine Rahmenbedingung, die so oder so da ist. Aber wir haben auch, ich habe ein bisschen hart kämpfen müssen und die Kompromisse sind quasi der EG10 und je nachdem wer sich bewirbt, gibt es da noch Zulagen. Es gibt die Möglichkeit der IT Kräfte Zulage zu gewähren bis zu 1000 € im Monat und das ist

eine Option, die ich auch eingefordert habe, weil es tatsächlich, wir haben ja über die Arbeitsmarktlage gesprochen und du weißt das selber wie Jobportal funktioniert, da gibst du ein und wenn dann die Stelle schon direkt darüber fällt,... Aber ja, Bezahlung ist nicht alles und ich habe auch sehr viel Wert darauf gelegt und das ist auch so. Das ist vielleicht der kleine Werbeblock. Wir sind ein junges, dynamisches, agiles Team, keine Hierarchie, einfach nur Bock an Digitalisierung leidenschaftlich an diesem Thema zu arbeiten, gemeinsam die Dinge voranzutreiben vielleicht hilft das über den letzten Euro, der vielleicht bei der Bezahlung fehlt, hinweg. Weil manchmal ist ja auch neben der Bezahlung das Arbeitsumfeld sehr wichtig, sich wohlfühlen und muss auch Spaß machen. Man muss vielleicht auch diesen Mehrwert zu sehen, das am Ende des Tages aus der Komfortzone kommen nicht nur den ganzen Tag irgendwo im Hamsterrad sitzen. Bezahlung, das bringt einen ja auch nicht weiter, das versuche ich zu vermitteln, auch rüberzubringen. Ich hoffe, dass das jemand da ist, der uns dann dabei zukünftig unterstützt, da bin ich sehr gespannt.

**Interviewer:** Alles klar, dann kommen wir schon zum letzten Kompetenzbereich Kultur. Ich würde jetzt fast sagen, das ist quasi selbst sprechend, also unter Kultur einerseits natürlich die Organisationsstruktur, die ja im öffentlichen Sektor eher hierarchisch ist, aber auch die Einstellungen und Überzeugungen von Mitarbeitern und vom Management und sowas alles fließt damit ein. Wie ist das bei euch mit Kultur?

**IP4:** Ja ich habe schon so ein bisschen was über Kultur in der Stabsstelle gesprochen, natürlich ist es genau das Ding. Also ich bin da sowieso Kulturmensch. Nicht im Sinne von Kultur, was es so gibt an Musik und so weiter. Sondern für mich ist die Organisationskultur ein sehr zentraler und wichtiger Schlüssel, um der Digitalisierung wirklich einen nachhaltigen Erfolg mitzugeben. Weil ich kann mich natürlich immer im operativen verlieren, aber gerade für mich als CDO sehe ich einen großen Erfolg darin mit der aktuell bestehenden Kultur zu brechen und neue Aspekte mit einzubringen. Natürlich, du schreibst ja hier auch herrschende Behörden Kultur evaluieren. Ja, ich glaube, die kann man an vielen Stellen an vielen Punkten immer schon ablesen und sehen gerade das Thema Hierarchie und Zuständigkeiten die wichtigsten Begriffe im Behörden Alltag, sind natürlich sehr vorherrschend und mir persönlich natürlich auch zu wieder aber gerade auch konkret muss man dann natürlich auch ein bisschen mit brechen. Was ich konkret noch wichtig finde, ist also ein bisschen ein agiles und auch iteratives Vorgehen, was sicherlich auf einem etwas gestörten Verhältnis zu Fehlern glaube ich in Kommunen auch sehr stark ausgeprägt ist. Also ich sag das oft Fehler sind gut, wenn sie uns voranbringen. Das ist ein bisschen auch der Punkt gerade so in der IT-Sprache ließ release early, release often gerade wenn wir auch so Formulare machen, wenn wir irgendwas digitalisieren, gar nicht so lange warten, gar nicht zu lange jede Eventualität was auch so ein Behörden denken ist abzuwarten beziehungsweise zu umreißen sondern im Zweifel manche Dinge einfach mal zu pushen, voranzutreiben, vielleicht mal auf die Nase zu fliegen. Aber mit der Attitüde zu sagen wir stehen wieder auf, gucken was ist passiert, machen es besser und das sind so punkte. Ja Digitallotsen - das wollte ich noch mal unterbringen, das kannst du vielleicht auch in viele Bereiche rein wurschteln. Das ist für mich sogar ein ganz wichtiger Aspekt genau mit dieser Kultur zu brechen. Digitallotsen sind Sachbearbeiter, Feuerwehrleute, Gärtner, was auch immer, alle verstreut durch die Verwaltung. Sie sollen aber ganz bewusst an der Hierarchie vorbei, an den Zuständigkeiten vorbei die Digitalisierung mit entwickeln. Es soll da ganz bewusst so sein, wenn wir gewisse Dinge einführen, wir gerade zum Beispiel so ein E-Akten Projekt in der Stadtplanung. ich rede gar nicht, Salopp gesagt, Ich rede nicht mit der

Führungskraft, sondern ich rede mit dem Digitallotsen. Weil der Digitallotse fachlich noch versierter ist, noch tiefer an den Problemstellungen ist und selber damit helfen kann. Das heißt, ich umgehe eigentlich das Linien Prinzip, dass ich erst mit dem Vorgesetzten sprechen müsste und dann erst mit der Sachbearbeitung. Sondern versuche ganz bewusst an der Stelle auch genau mit dieser Kultur zu brechen. Das ist mal so ein Beispiel, worauf man dann immer wieder aufsetzen kann, gerade auf dieses Thema Guidelines was ich gesagt habe, ist ja auch eine gewisse Abkehr. Ich meine Kultur ist nicht unbedingt immer was Greifbares, sondern Kulturwandel kann man ja auch nicht ganz aktiv steuern man kann ihnen aber durch eine gewisse Symbolik vorantreiben. Ich finde dieses Beispiel vom Papst, dass er die roten Schuhe, ich weiß nicht ob du das gesehen hast, der aktuelle Papst trägt nicht mehr diese roten Lackschühchen für mehrere 1000 € sondern ganz normale 80 € Leder Schuhe an. Und das selbst bezweckt ja gar nichts, aber natürlich zeigt er damit irgendwo, Ich bin einer von euch, und ich bin jetzt kein " ich stehe über den Dingen". Und genau das ist auch so unser Ziel. Auch mit den Digitallotsen eine Truppe von Menschen, die intrinsisch motiviert sind um die Digitalisierung kümmern, einfach Lust haben, Dinge zu verändern und einfach mal zu schauen, was passiert. Das ist einfach für eine Verwaltung untypisch. Bricht auch ein bisschen mit der Behörden Kultur und damit versuchen wir wirklich ein gewisses, dynamischeres, agileres Umfeld zu schaffen, in dem man einfach Veränderungen auch schneller herbeiführen kann.

**Interviewer:** Und wie könnt ihr das politisch oder gesetzlich umsetzen? Das ist ja tatsächlich so ein Bruch in der Hierarchie auch, was ja eher ungern gesehen ist?

**IP4:** Ja da muss ich wirklich auch die Bürgermeisterin sehr loben. Da hat XXX wirklich sehr viel Glück mit und ich persönlich auch sehr viel Glück mit, weil sie gerade auch diese Ideen, die ich mir so mache und versuche umzusetzen, auch sehr stark stützt und auch der Verwaltungsvorstand, die vier Personen da auch immer hinter Stehen und auch die Dinge wirklich unterstützen. Und bei Kultur Veränderungen muss es manchmal auch Entscheidungen geben. Muss es auch mal wirklich den Punkt geben, wo man sagt, okay, wir brechen jetzt mit dem was wir gemacht haben und versuchen einfach auch mal was neues zu machen. Ich meine wir verstoßen nicht gegen Gesetze, wenn du jetzt sagst okay, das bezieht sich auf gesetzliche Vorgaben. Ja, würde ich sagen ist das da an der Stelle ja unkritisch. Was wir zum Beispiel gemacht haben, ist es gerade das Thema mobiles Arbeiten Home-Office, ein Thema was mir auch sehr wichtig war, weil ich gedacht habe oder auch festgestellt habe, dass in der Stadt XXX darauf sehr großer Nachholbedarf ist, haben wir gerade auch in der Corona Pandemie eine Übergangsregelung entwickelt. Von Es muss ein Antrag gestellt werden, Begründung Ich muss jemanden pflegen, ich habe kleine Kinder zu Hause, einen weiten Weg, in festgelegten Arbeitszeiten. Hinzu es gibt kein Antragsverfahren, es gibt keine Begründung mehr, du kannst von sechs bis 22 Uhr arbeiten, Regel das mit einer telefonischen Erreichbarkeit, ansonsten feel free! Vertrauens Kultur und so weiter. Und da habe ich einfach gesagt lasst uns Übergangsregelungen machen, sechs Punkte, sechs Sätze stellen wir ins Intranet. Die liefen jetzt, glaube ich, das war Mai 2020 bis jetzt April 2022. Das hat super funktioniert, es gab keine Beschwerden, es gab keine Probleme. Die sind jetzt in die Dienstvereinbarung "Mobiles Arbeiten" in so eine offizielle Dienstvereinbarung überführt worden. Es gibt kein Antragsverfahren mehr, es gibt keine Voraussetzung mehr. 6 bis 22 Uhr. Jeder bekommt ein mobiles Endgerät. Das ist für mich immer so ein Beispiel dafür, da hat ja ein Kulturwandel im Hintergrund stattgefunden. Weil die Dienstvereinbarung, die vorher aus 2015 war, die ist auf einer ganz anderen kulturellen Basis oder in einem ganz anderen Wertekanon entstanden. Man muss kontrollieren, der Mitarbeiter, der an seinem

Arbeitsplatz sitzt, im Büro nur der arbeitet, sonst nicht. Home-Office ja, aber echt nur in absoluten Ausnahmefällen, bis hin zu jetzt ist es quasi eigentlich eine parallele oder eine gleichwertige Form zum Arbeiten im Büro. Mach es einfach so, wie es dir passt, Hauptsache das Ergebnis stimmt. So, und das ist einfach die Entwicklung, das hat jetzt gar nichts mit CDO oder so zu tun, sondern das ist eine Entwicklung, die auch Corona mit sich gebracht hat, aber es ist gut, dass sie hier auch fixiert ist und auch dokumentiert ist und dann jetzt auch in den Arbeitsalltag überführt werden kann.

**Interviewer:** Von den Mitarbeitern, wie ist da so die Resonanz, wird das oft genutzt dieses Angebot?

**IP4:** Ich bin jetzt mal sehr gespannt. Also mein letzter Stand sind, glaube ich, von Platz 240 gibt es 60, die so eine Vereinbarung unterzeichnet haben. Da steht da einfach drin: Mein Name ist XXX und ich würde gerne 12 Stunden die Woche Home-Office machen. Und dann Unterschrift von einem selber, Führungskraft und dann kommt das zur Personalakte. Ich glaub knapp 60 Personen haben das unterzeichnet, aber ich glaube es gibt auch viele die das einfach sporadisch nutzen. Von vor Corona drei oder vier Personen. Also von daher ist es glaube ich ganz gut angenommen worden. Aber wie gesagt da spielt natürlich auch Corona eine sehr starke Rolle. Viele hatten damit nichts zu tun, dann mussten sie es in Corona machen und dann haben die gemerkt: das ist ja doch ganz gut, da kann ich ja manche Sachen zu Hause viel besser abarbeiten als im Büro wo es immer laut ist, wo ich gestört werde.

**Interviewer:** Es ist von euch denn auch in Ordnung, wenn man als Mitarbeiter dann würde ich will jetzt nur noch im Home-Office sein?

**IP4:** Nein. Die Dienstvereinbarung, das ist durchaus auch in ganz bewusstes Signal, besagt 50 % ist die Obergrenze. Es gibt jetzt gerade aktuell nicht, zum ersten 4. eingestellt, eine Person, die nur von zu Hause aus arbeitet also da ist das auch so gemacht. Also die Flexibilität ist da. Die ist jetzt nicht durch die allgemeine Dienstvereinbarung abgedeckt, sondern das sind dann individual Vereinbarungen. Das finde ich persönlich auch ganz gut, denn das ist ja auch so ein anderer kultureller Punkt, das Miteinander und die Zusammenarbeit auch Fachbereichsübergreifend, zufällige Kommunikation. Da könnte ich jetzt dieses Fass Open Space und New Work nochmal aufmachen aber will ich jetzt gar nicht so sehr. Aber das finde ich spielt auch eine sehr wichtige Rolle. Ich persönlich, ich wohne in XXX und fahre nach XXX. Von Beginn an Home Office gemacht. Auch vor Corona die kurze Zeit. Aber ich bin immer sehr froh, wenn ich die zwei, drei manchmal auch vier Tage in der Woche ins Büro kann, Menschen treffe, Kollegin treffe und dann wirklich mit denen auch kommunizieren kann. Und gerade wenn wir über Change Management sprechen, wenn wir über Veränderungen reden, wenn wir auch mal über Probleme reden, ist es manchmal dann doch besser, den Personen in die Augen zu schauen. Das ist auch wichtig und das ist ja auch so ein Miteinander, was entstehen muss oder was immer da sein muss und was ja auch ganz wichtig ist

**Interviewer:** Ok, wenn wir uns jetzt noch mal das Gesamt nochmal anschauen, gibt es da das, was dir fehlt wo du denken würdest irgendwie, das ist nicht so richtig deutlich oder keine Ahnung was das ist.



**IP4:** Das ist so die Hammer Frage.

**Interviewer:** Ich hab zum Beispiel mit jemandem gesprochen, der sagte das Thema Kommunikation, das das eigentlich in jedem einzelnen Bereich mit aufgegriffen werden sollte oder eventuell sogar noch einen Extra Bereich darstellen sollte.

**IP4:** Also ehrlich gesagt, ich versuche das ein bisschen auch aus meinem Arbeitsalltag und ein bisschen auch was ich so mir auch für methodische Überlegungen gemacht habe, würde ich sagen nicht. Weil ich glaube beispielsweise Führung ist für mich Kommunikation, Führung ist für mich das zentrale Medium für Kommunikation. Der Baustein Mensch da steht natürlich dass Thema Kommunikation auch sehr stark im Fokus und bei Kultur auch. Eigentlich bei allen. Also ich würde sagen, es ist eher ein begleitender Baustein, ein übergreifender Baustein, den ich nicht unbedingt so direkt sehen würde. Also mir würd jetzt so spontan nichts einfallen. Also die wichtigen Punkte sind ja mit drin. Strategische Aspekte sind aus meiner Sicht immer sehr wichtig. Das Thema Führung ist mit drin, aber auch eine operative Ebene ist mit drin in vielen Punkten die wir ja auch gerade jetzt an vielen Punkten besprochen haben, die auch da zum tragen kommen.

**Interviewer:** Würdest du eine Einstufung von der Wichtigkeit der einzelnen Elemente sehen, oder siehst du die alle eher als gleich wertig?

**IP4:** Ich würde die definitiv als gleichwertig ansehen, weil jeder Aspekt für sich seine Berechtigung hat. Ich selber wenn ich jetzt mal so durchgehe würde sagen nehmen wir mal Strategie raus, du würdest in vielen Bereichen irgendwie was machen, aber du weißt gar nicht, warum und wofür. Klar könntest du natürlich sagen wir machen mal ein Projektmanagement oder wir machen mal ein bisschen Prozessmanagement. Man würde sich aber immer die Frage stellen, auch aus meiner XXX Vergangenheit, wo es nämlich so war, Wofür mache ich es jetzt eigentlich? Will ich Arbeitszeit einsparen, Ressourcen einsparen? Will ich digitalisieren, will ich Wissensmanagement betreiben? Was will ich eigentlich konkret? Strategie ganz wichtig. Führung brauchen wir glaube ich jetzt gar nicht drüber sprechen, diese Ebene Fachbereichsleiter in XXX, hatte ich ja schon angesprochen, ein ganz, ganz wichtiger Aspekt. Gerade auch eine Strategie mit Leben zu füllen. Methodik finde ich auch ganz wichtig. Ich hatte mir nur so ein bisschen gedacht gerade wo ich auch überlegt habe das Thema IT & Methodik ist eventuell so ein Querschnittsthema, was natürlich auch in andere Bereiche rein greifen könnte. Aber natürlich dann auch überall sehr wichtig. Der Mensch, ist hoffentlich deutlich geworden bei all den Digitalisierungsbemühungen, steht im Mittelpunkt, ist das Wichtigste in in einer informationsverarbeitenden Organisation, wo wir auf Informationen angewiesen sind, auf Kommunikation angewiesen sind, wird der Mensch immer im Mittelpunkt stehen, gerade als Stadtverwaltung sowieso. Kultur, wie gesagt, das ist ja die Meta Ebene, das nicht Greifbare, das was sich eigentlich eher durch Symbolik oder durch Werte oder durch Dienstvereinbarung irgendwo greifbar machen lässt. Es ist aus meiner Sicht auch sehr wichtig.

**Interviewer:** Also keine hierarchische Anordnung der einzelnen Bereiche?

**IP4:** Also wie gesagt, das Einzige was ich so tendenziell, wenn ich länger darüber nachdenke, wäre wahrscheinlich so der mittlere Punkt, IT & Methoden, da stellt sich für mich so ein bisschen die Frage ob es eventuell ein begleitender Baustein ist also so ein Querschnitts Baustein, ob man den unten drunter setzt für alles oder so lässt, das kannst du wahrscheinlich am Ende besser beurteilen, aber das wäre so der Gedanke, den ich hätte.

**Interviewer:** Ok. Ich habe unten noch das mit den Prozess typen hingeschrieben. Die Annahme, dass das eine Rolle spielen könnte bei der Ausprägung einzelner Kompetenzen, ist auch aus der Literatur abgeleitet. Wenn du das jetzt einschätzen würdest Prozess Typ - hat das eine Auswirkung auf einzelne notwendige Fähigkeiten.

**IP4:** Das müsste ich jetzt versuchen, irgendwie zu übertragen. Weil eigentlich so ein bisschen das, was ich natürlich gesagt habe, gerade bei Kernprozessen, also die Prozesse, die insbesondere den Kundinnen und Kunden gegenüber durchgeführt werden, haben natürlich irgendwo einen gewissen Fokus. Und das ist natürlich so ein Punkt, der wichtig ist. Ich mein Kern Prozesse, wie der Name schon sagt, sollten sowieso einen Fokus haben. Deswegen ist da natürlich ganz wichtig, gerade auch in der strategischen Ausrichtung sollten, die aus meiner Sicht sehr großen Fokus haben. Die stehen auch im Aspekt der gesetzlichen und politischen Bedeutung natürlich deutlich höher als die andere Unterstützung und Strategie Prozesse oder Führungsprozesse.

**Interviewer:** Und das man jetzt zum Beispiel sagen würde Unterstützungsprozesse, Da brauchen wir jetzt keine Standards definieren oder brauchen wir jetzt keine oder weniger Kompetenzen im Bereich der Methoden Auswahl oder da muss nicht so viel Wissen an die Mitarbeiter gebracht werden oder solche Sachen.

**IP4:** Ja, wenn ich jetzt mal andersrum rangehe, bei den Führungsprozessen würde ich natürlich schon sagen, die sind ja vielleicht eher stärker durch, ich denke nicht mal dieser Veränderungsprozess, ist glaube ich nicht so stark im Aspekt. Ich glaube Führungsprozesse sind ja auch etwas übergeordnet, sind eher strategischer Natur und da ist natürlich sicherlich eher die Frage wirklich der Methodik entscheidend, was mache ich? Also wenn ich mir zum Strategie Prozess als mal einen konkreten Prozess nehmen würde, ist da ja eine Methodik oder eine methodische Kompetenz entscheidender als zu sagen, habe ich da ein gutes Change-Management hinter oder habe ich da wirklich mir darüber mehr Gedanken gemacht? Ich glaube, das ist da weniger relevant. Das ist natürlich beim Kern Prozess vielleicht bisschen anders gelagert oder auch beim Unterstützungs Prozess, weil da brauch ich natürlich die Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter da ist das natürlich ganz wichtig. Ich glaube bei Unterstützungsprozessen, wenn ich jetzt gerade so denke, was jetzt vielleicht auch das Projektmanagement angeht oder so, glaube gerade bei Unterstützungsprozessen ist die Methode vielleicht auch nicht so entscheidend, weil es vielleicht auch ein fortlaufender Prozess ist. Ich hab jetzt vielleicht auch keinen direkten Kundenkontakt, kein direktes Ergebnis was bewertet oder evaluiert wird, sondern dass ist ja vielleicht intern eher so ein laufender Prozess der stattfindet.

**Interviewer:** Ok! Jetzt noch mal abschließend, Du hattest das ja am Anfang auch schon gesagt, die Größe der Kommune macht schon einen Unterschied. Würdest du das auch in

allen Bereichen sehen, oder gibt es da auch Sachen, wo du sagst ist egal wie groß die Kommune ist, da müssen die was machen.

**IP4:** Sowohl als auch. Also ich glaube, die Größe der Kommune macht definitiv einen Unterschied. Also das kann ich nur wiederholen, was ich eingangs gesagt habe, sowohl die Notwendigkeit, sich manchmal strategisch Gedanken zu machen. Ich kann mich an die XXX Zeit erinnern, das ist glücklicherweise in XXX nicht so. Da gab's wirklich unzählige Strategien, und manchmal war auch die Frage greifen die Strategien überhaupt ineinander oder brauche ich eine übergeordnete Gesamtstrategie? Das ist dann manchmal in der Größenordnung XXX ein bisschen leichter zum Fassen, weil es da einfach nicht so viele Strategien gibt. Aber sie ist trotzdem gleichermaßen notwendig. Bei der Frage der Ressource ist eher: Mache ich das alles selber oder lasse ich mich dabei wirklich auch konkret unterstützen? Das ist für mich der Aspekt und das zieht sich aus meiner Sicht durch alle Bereiche durch. Wenn ich zum Beispiel sage Strategie, haben wir darüber gesprochen, auch durch die KAAW wird das ja häufig begleitet und auch durchgeführt. Aber auch gerade was Kompetenz Vermittlungen angeht für Führungskräfte, für Mitarbeiter Stichwort eLearning Plattform oder auch zentrales Schulungsangebot ist das natürlich wichtig. Auch bei Methodiken, wenn ich mich da interkommunal organisieren kann oder das eben übergreifen machen kann, ist das hilfreich. Also, das zieht sich aus meiner Sicht wirklich dann tatsächlich durch die Bereiche durch. Was du aber natürlich nicht auslagern kannst ist Kulturveränderung. Kultur Veränderung ist immer sehr stark organisationsbezogen. Egal wie groß eine Organisation ist, sie ist immer sehr organisationspezifisch. Ich hab das selber wahrgenommen, die Organisationskultur und auch der Wertekanon ist ganz anders in XXX wie in XXX oder durchaus anders. Wir reden jetzt nicht über unterschiedliche Länder oder Kulturkreise, aber man merkt schon Unterschiede und darauf aufbauend kann man das dann eben nicht interkommunal über einen Kamm scheren. Sondern da ist letztendlich wahrscheinlich die Verantwortung in jeder einzelnen Kommune unabhängig von ihrer Größenordnung glaube ich, ganz wichtig.

**Interviewer:** Würdest du denn sagen im Bereich Kultur, also es gibt unterschiedliche Kulturen in den einzelnen Behörden würdest du denn trotzdem sagen es sollte schon eigentlich von allen Kommunen, egal welche es ist, das Ziel sein, dass die eine Prozess positive Kultur entwickeln?

**IP4:** Definitiv. Also die Frage ist ja, wenn ich jetzt mal von internen und externen Faktoren sprechen oder wie auch immer, Es ist natürlich klar, dass jede Kommune eigentlich sich genau darüber Gedanken machen sollte. Nutzer Orientierung ist für mich immer so ein ganz zentraler Punkt, ist glaube ich auch heute herausgekommen, dass man sich bei allen dem, was man macht, daran orientiert, wie es beim Nutzer ankommt. Sprich beim Bürger ankommt. Und das sollte übergreifend für alle Kommunen gelten. Prozess orientiertes Denken auch digitales Denken im Sinne von wirklich auch Digitalisierung voranzutreiben, das sind alles Aspekte, die sind wichtig und die sollten in jeder Behörde eine Rolle spielen. Es ist halt immer nur so ein bisschen die Frage okay, das steht jetzt quasi da, und wie setze ich das bei mir in der Kommune konkret um. Renne ich da offene Türen ein oder sind da dicke Bretter zu bohren, ist das irgendwie noch nicht so implementiert. Das fängt ja wie gesagt, bei der Bürgermeisterin, beim Bürgermeister an wo hat er seine Schwerpunkte wo sie ihre Schwerpunkte was sind sind so ihre Themen? Wie ist sie selber auch gestrickt? Hat sie das Thema für sich erkannt oder nicht? Und

damit baut das ja alles quasi so nacheinander auf. Deswegen, Es gibt übergeordnete Themen sowieso, aber das muss jede Kommune für sich umsetzen.

**Interviewer:** Ok, dann hätte ich noch zwei abschließende Fragen. Wenn wir jetzt auch noch mal den ganzen Framework anschaut, kannst du dir vorstellen, dass das in der Praxis in eine Relevanz haben könnte?

**IP4:** Ja, natürlich! Soll das soll das eine rhetorische Frage sein? \*lacht\* Nein, das hat sehr große Relevanz, und das ist auch wirklich unabhängig von der Größenordnung. Jede Organisation sollte sich genau darüber Gedanken machen. Ob man jetzt einen sehr starken Prozess Fokus hat oder den Scope vielleicht ein bisschen öffnet, aber genau diese Aspekte, die dort genannt sind, sind super wichtig und ich glaube, jede Organisation muss sich dessen bewusst sein wo stehe ich? Welche übergeordneten Ziele habe ich? Welche Maßnahmen muss ich ergreifen? Und sind meine Maßnahmen, die ich ergreife, wirklich auch zielgerichtet und funktionieren? Also wirklich diesen PDCA Zyklus, den man da auch kennt, den finde ich der ist natürlich ein Stück weit abstrakt, aber das passt dann doch immer wieder sehr gut, weil er genau das aufgreift. Dieses sich über den eigenen Standpunkt bewusst zu sein, sich darüber Gedanken zu machen und darauf aufbauend aktiv Veränderungen zum Positiven herbeizuführen, zu kontrollieren ob die Veränderung tatsächlich positiv war. Das ist der Kern jeder Organisation aus meiner Sicht. Deswegen ja 100 % ganz wichtig.

**Interviewer:** Okay. Und wer könnte das Framework benutzen oder für wen könnte interessant sein?

**IP4:** Ja, ich glaube, dass er natürlich schon aufgrund seiner, er umspannt ja eigentlich alle Themen, deswegen ist er wirklich, glaube ich, in allen Bereichen in der kompletten Organisationen relevant. Deswegen müsste das natürlich übergeordnet sein. Es müsste natürlich irgendwo ich sag mal im Vorstand im Idealfall direkt bei der Führungsposition, spricht Bürgermeisterin oder Bürgermeister, angesiedelt sein, dass die natürlich dieses Framework kennt und irgendwo auch inhaltlich mitgestaltet. Operative Umsetzung sehe ich natürlich zum einen gerade im Bereich Hauptamt, Organisation und Personal, Zentraler Service wie auch immer das in den einzelnen Organisationen heißt. In XXX ist es ein bisschen auch so, dass in dem Bereich das nicht so stark betrachtet wird deswegen mache ich das in Teilen noch als CDO. Aber ich habe natürlich auch einen starken Fokus, noch mal auf Digitalisierung ist manchmal wahrscheinlich auch nicht immer richtig. Nicht nur richtig.

**Interviewer:** Also alles klar, dann hast du sonst noch irgendwelche Fragen oder Anmerkungen?

**IP4:** Nicht wirklich.

**Interviewer:** Dann würde ich jetzt die Aufnahme stoppen.

## L Interview Transcript 5

**Date:** 27th April 2022

**Duration:** 1:26

**Interviewer:** Könntest du dich vielleicht einmal vorstellen, und erzählen, welche Rolle du hast und was so Dein Zusammenhang Prozessmanagement überhaupt ist.

**IP5:** Wie würden Sie das Meer aus dem aktuellen haben oder auch so aus der Historie heraus?

**Interviewer:** Beides ruhig.

**IP5:** Okay, ja ich selbst bin letztendlich in die Verwaltung aus der Privatwirtschaft rüber gestolpert. Ich bin ursprünglich Vermessungsingenieur oder Vermessungstechniker sogar. Hab also eine handwerkliche Ausbildung gemacht oder technische Ausbildung. Habe ich dann entsprechend weitergebildet. Und im Studium habe ich allerdings dann, weil die Vermessung sehr stark Daten bezogen ist und ich auch zu dem Zeitpunkt schon grafische Datenverarbeitung vertieft habe, war es dann immer so, dass es auch darum geht, Daten zu verarbeiten und zu organisieren. Und da hat man dann zwangsläufig auch Berührungspunkte immer zum Prozessmanagement. So dass man immer Abläufe hat, die natürlich Daten technisch IT technisch geprägt sind, aber die dann entsprechend auch begleitet werden müssen. Das war auch eine Sache, die ich immer gerne gemacht habe, und so bin ich dann nach meinem Studium erst mal mit klassischen Vermessung angefangen. Habe also auch dann tatsächlich Kataster Abläufe, das was dann auch wieder Verwaltungsabläufe sind mit ausgeführt und bin dann auch noch ein Jahr lang bei einem privatwirtschaftlichen Ingenieurbüro gewesen, wo ich dann jetzt thematisch im Abwasser Bereich unterwegs war um da digitale Dokumentation von Abwasser Netzen aufzubauen. Auch da ging es dann wieder darum das war ja auch kein Selbstzweck, sondern sollte natürlich auch den Prozessen in der Stadt Entwässerung dann letztendlich zu Nutze zu sein. Ich bin dann über Jahre mit dem eigenen Unternehmen, was ich aufgebaut habe, als beratend und dienstleistungsmäßig tätig gewesen für Kommunalverwaltungen, Energieversorgungsunternehmen, Abwasser Betriebe und auch sonstige Verwaltung von Kreisverwaltung bis hin zu Landesverwaltung, und bin dann auch beratend unterwegs gewesen bei der Auswahl von IT-Verfahren. Dann muss man sich natürlich schon mal auch die verschiedenen Verwaltungen, die Unternehmen anschauen. und sehen auch das, was du in deiner Arbeit beschreibst, nämlich einmal zu evaluieren, wie ist der ist-Zustand, wie sollte dann der soll- Zustand sein und wie kommt man dahin? Und dann natürlich auch die Umsetzung begleiten. Das habe ich dann über 20 Jahre gemacht, hab dadurch doch bundesweit zahlreiche Verwaltungen kennen gelernt. Sicherlich war ich jetzt in meinem gesamten Berufslaufbahn bei an die 100 Kommunen von Kleinst Kommunen, von 5000 Einwohnern bis hin zu Duisburg von hunderttausend Einwohnern, wo man dann auch auf verschiedene Verwaltungsstrukturen trifft und diese dann natürlich auch berücksichtigt. In den Jahren 2006 bis 2009 war dann maßgeblich das ganze kommunale Thema Umstellung auf die kaufmännische Buchführung, neues kommunales Finanzmanagement, Doppik dann da ein Thema, um dann halt letztendlich die gesamten Anlage Vermögen zu erfassen und auch zu dokumentieren, dann in die Eröffnungsbilanz zu überführen, aber dann auch wiederum für weitere Verwaltungsprozesse zu nutzen.

Und dabei hat man natürlich auch sehr viele Kommunen gesehen, wo es nicht funktioniert hat. Auch Kommunen gesehen hab, wo es funktioniert hat und natürlich auch irgendwo mitbekommt, was die Parameter sind, weshalb dann halt auch Prozess Modellierung, Optimierung und integrierte Prozesse in Verwaltung überhaupt funktionieren oder warum auch nicht, und wie man das entsprechend auch begleiten kann. Seit Oktober 2020 bin ich bei der Stadt XXX. Hab meine Selbständigkeit aufgegeben und bin dort jetzt der Fach Abteilungsleiter für die neu geschaffene Abteilung Digitalisierung und GIS die für die gesamte Verwaltung als Querschnittsaufgabe tätig ist, um alles das, was an digitalen Prozessen und Verwaltungsdigitalisierung intern und extern nötig ist, entsprechend zu begleiten und auch Stück beizusteuern.

**Interviewer:** Super! Und ja aktuell der Bezug zum Prozessmanagement?

**IP5:** Wir sind jetzt bei der bei der KAAW dem interkommunalen Prozessmanagement über diese Picture Plattform beigetreten und haben natürlich jetzt in den vergangenen Jahren auch schon alles das, was wir an Verwaltungsprozessen in Richtung elektronische Akte in Form von Optimierung von Arbeitsabläufen mithilfe von Fach Verfahren und digitalen Abläufen oder die V gestützten Abläufen immer auch ein Prozessmanagement genutzt, um immer auch zu hinterfragen, so wie ist denn der ist stand, wo soll das eigentlich hin laufen? Welche Möglichkeiten, welche Tools haben wir zur Verfügung, um das umzusetzen und das dann letztlich auch alles in eine Betrachtungsebene zu bringen, um dann daraus für die einzelnen Fachbereiche Fachabteilung und Sachgebiete, da die bestmöglichen und auch wirklich möglichen realistisch umsetzbaren Schritte abzuleiten.

**Interviewer:** Super, ich danke Dir! Also jetzt darfst du wieder da ansetzen, wo du gerade angefangen hast.

**IP5:** Ich habe mir deine Sachen schon angeschaut und mich interessiert natürlich wie weit bist du; und auch natürlich ein bisschen Rahmenbedingungen, was wird Inhalt sein der Arbeit, Zielsetzung und so weiter, damit wir da gleich entsprechend zielgerichtet drauf eingehen können.

**Interviewer:** Okay, also ich erklär das jetzt vielleicht einfach noch mal. Und zwar war meine Idee, dass man quasi wenn man die Verwaltung digitalisieren will, brauch es Prozess Management das ist, glaube ich so weit klar. Und damit dieses Prozessmanagement auch erfolgreich und zielbringend umgesetzt werden kann, braucht es gewisse Prozess Management Fähigkeiten. Und ich argumentiere, dass diese Prozessmanagement Fähigkeiten in Kommunen gegebenenfalls variieren zum Privatsektor. Allein schon wegen der Abhängigkeit von Politik, von Gesetzen und solchen Sachen. Und da habe ich dann basierend auf zwei Theorien dieses Framework entwickelt, das ich ja auch mitgeschickt hatte. Und die farbigen Ausrichtungen sind die Kernelemente, nennt sich das. Das kommt von Rosemann und Vom Brocke, die haben das sich so ausgedacht genau und dann hatte ich zu jedem Kernelement noch diese erfassen, ergreifen und verwandeln Unter-Fähigkeits-Bereiche definiert, das basiert auf Theorie von Teece, dynamische Fähigkeiten. Ich weiß nicht, ob dir was sagt, das geht in Richtung agil sein und sich den verändernden Umweltbedingungen immer anpassen zu müssen. Und die beiden Theorien habe ich dann quasi synthetisiert und meine These ist das BPM Prozessmanagement nur dann erfolgreich ist, wenn alle von diesen Elementen

auch adressiert werden, das aber nicht alle Kommunen in gleichen Maßen alle Fähigkeiten besitzen müssen. Und in der Hinsicht habe ich die Hypothese aufgestellt, dass es eventuell einen Unterschied macht, wie groß eine Kommune ist, auch welcher Prozess Typ umgesetzt werden soll. Das wäre einmal so der Rahmen.

**IP5:** Und jetzt geht es dir in dem Interview darum, dass du quasi eine Rückbildung bekommst, wie weit sich das bei deinen Überlegungen her deckt, mit den Erfahrungen aus der Praxis und in der Einschätzung und dann natürlich letztendlich Korrelation, also eigentlich Einschätzungen und Praxis Bewertung für die Arbeit?

**Interviewer:** Also im Endeffekt wirklich von dir aus deiner Sicht aus der Praxis, was Deine persönliche Einschätzung ist. Du musst da nicht irgendwie wissenschaftlich fundiert jetzt antworten, sondern tatsächlich einfach, wie du das empfindest.

**IP5:** Ich hab mir auch ein paar Notizen gemacht in Form von Was ist da jetzt, mit dem akademischen Anspruch, deine Masterarbeit raus zu schreiben, was wären da quasi meine Anmerkungen? Dann habe ich da auch noch mal ein Fazit rausgezogen, weil du ja auch sagst, du willst hinterfragen, ob das Ganze, du willst ja auch dann eine Praxis taugliche Sache schaffen, die dann auch irgendwo zugrunde gelegt werden kann als Leitfaden, als Hilfsmittel oder Checkliste. Und dann habe ich mir noch mal den Blick von übergreifend die Frage gestellt: Ist denn das was du da so an Theorie Aufbau ist das denn in der Praxis überhaupt, auch wenn alle deinen tollen Leitfaden haben, dann von Erfolg gekürt, also gibt es vielleicht auch noch Parameter, die du nicht eingebunden oder berücksichtigt hast, die letztendlich über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Und da habe ich mir auch noch so einiges an Notizen zu gemacht. Wie steigen wir daheim?

**Interviewer:** Bisher hab ich es immer so gemacht, dass ich einfach quasi jedes Kernelement einzeln durchgegangen bin mit der kurzen Einschätzung wie du das siehst, die einzelnen Fähigkeiten, auch die darunter dann definiert sind, wie da die Relevanz ist, ob das alles so verständlich ist, vollständig ist, wo du vielleicht noch irgendwas hinzufügen würdest, irgendwelche wichtigen Implikation oder Fähigkeiten. Ist das so in Ordnung für dich?

**IP5:** Natürlich klar!

**Interviewer:** Also dann fangen wir mal direkt an Mit der strategischen Ausrichtung. Ist dir da so weit klar, was das bedeutet?

**IP5:** Klar, finde ich auch gut aufgebaut, so gewünschter Zustand, das ist quasi diese Zielrichtung, das Fernziel beziehungsweise auch die Vision die man hat, was man damit erreichen will. Und die strategische Ausrichtung ist natürlich dann diese Ziele auch zu definieren, die man da in der Verwaltung anstrebt. Das zieht sich eigentlich durch alle fünf Bereiche. Das wiederholt sich dann auch, aber das ist durchaus nachvollziehbar. Auch diese Unterteilung mit Erfassen, Ergreifen, verwandeln. Also erfassen ist dann tatsächlich Evaluation und Aufbereitung. Ergreifen ist dann quasi Szenarien und Maßnahmen festlegen. Und dann letztendlich mit dem Verwandeln in die Umsetzung zu gehen. Ich habe bei den strategischen Zielen beim Erfassen politische Ziele, Vorschriften, Gesetze. Ja genau da habe ich hier keine Anmerkungen gemacht. Du hast immer zum

Schluss das zieht sich also auch durch alle fünf durch, existierende Chancen und Hindernisse definieren. Definiert man die oder ist das so, dass man die dokumentiert?

**Interviewer:** Ja, ich habe das aus dem Englischen übersetzt heißt es "Detailing", aber du hast wahrscheinlich recht, es ist eher das Dokumentieren.

**IP5:** Das zieht sich auch bei allen durch, weil ich, wenn ich was erfasse, das ist auch eine ganz wichtige Thematik, die ich auch in den Verwaltungen oder wie ich die Verwaltungen jetzt in der Vergangenheit kennen gelernt hab, als ich noch in der Privatwirtschaft war, aber jetzt auch aus der Verwaltung selbst, dass das mit der Dokumentation durchaus schwierig ist. Da wird vieles gemacht, natürlich auch vieles vielleicht mal nicht gemacht, aber was vor allem nicht gemacht wird, das ist, dass man das dokumentiert, was man getan hat. Und das ist tatsächlich eine Sache, die da sehr wichtig ist. Das heißt, wenn ich jetzt politische Ziele evaluieren, zusammensuchen, dann ist es wichtig, dass ich es dokumentieren, dass ich das, was ich vorhabe, auch als strategische Ausrichtung anstrebe, dass das wirklich niedergeschrieben wird, sodass man es nachvollziehen kann. Das ist also das, was ich mir zu dem Thema erfassen. Strategische Ziele anpassen und beziehungsweise auflösen. Das heißt ja, dass man die Ziele, dass die Strategie ersetzt und dann quasi diese Umsetzung erfolgt.

**Interviewer:** Dass man das, was bisher existiert, das was vielleicht die Mitarbeiter auch kennen, dass man dann sagt, so, ja, hier müssen uns jetzt öffnen, dann irgendwie eine Akzeptanz dafür schaffen, dass sich überhaupt was ändert.

**IP5:** Und dann Maßnahmen zum Entgegenwirken von Mismatches ergreifen, ... Das habe ich mir auch einen großen Haken gemacht, dieses kontinuierliche Monitoring, den Review das, was man aus dem Agilen ja auch kennt, oder aus SCRUM, das man einfach sagt so ich mach regelmäßig ein Review um auch zu sehen sind denn die Ziele, die ich definiert habe, sind die denn auch erreicht? Auch das ist eine Sache, die in der Verwaltung nicht sonderlich intensiv gelebt wird. Von daher da auch ein ganz großer Grüner Haken, das ist auf jeden Fall sehr wichtig und das ist auch wenn du das jetzt hier so als Check Liste siehst, ist das durchaus Sache, die dann gut ist, wenn man sie als Punkt aufgeführt hat, weil das wirklich eine Umsetzung erleichtert und auch ein bisschen darauf drängt, dass man wirklich dieses Review auch durchführt.

**Interviewer:** In welchem zeitlichen Rahmen? Strategien werden ja oft auch für Zeitraum von fünf Jahren oder so was festgelegt.

**IP5:** Wir sind ja jetzt bei der strategischen Ausrichtung, wenn du nachher in der Umsetzung bist, dann brauchst du sicherlich in konkreten Projekten ein Monitoring oder so ein Review eher so im Monats Bereich. Während du bei diesen strategischen Themen eher im Jahres Bereich bist. Dass man einfach sagt, so jährlich wird noch mal hinterfragt, ist das, was wir uns vor einem Jahr überlegt haben oder dass wir da in unserer Strategie da vielleicht auch mal so vor 3,4,5 Jahren festgelegt, ist das noch aktuell, sind diese Ziele so heute noch da, müssen wir auch steuern?

**Interviewer:** Okay, das ist, glaube ich, gerade bei dieser Digitalisierung Strategien, da hatte ich auch mit einem anderen Interviewpartner noch drüber geredet. Das ist eine noch



von 2018, wo man jetzt aber auch schon so langsam dringlich überlegt, dass man die doch noch mal anpasst.

**IP5:** Ja, das ist, das ist ja insgesamt bei den ganzen Projekt Umsetzungen, Wasserfall Modell, agile Methoden, SCRUM Thematik bei der Umsetzung von Projekten. Da sind wir natürlich grundsätzlich, in der Verwaltung ist es immer so man hat ein Gesetz, eine Verordnung, nach der kann man irgendwo agieren, und solange die gilt, wird auch danach agiert. Das ist gerade bei diesen Digitalisierungsvorhaben und beim Prozessmanagement, wo wir ja in einer sehr dynamischen Welt leben, ist das eigentlich so nicht haltbar. Und man muss da also wirklich, und das muss man auch abhängig machen von den Projekten, in denen man sich bewegt. Also es kann Projekte geben, da macht es Sinn, alle zwei Wochen zu hinterfragen Ist das, was wir noch machen, richtig. Während andere Projekte, die dann vielleicht ein bisschen statischer sind, auch ein halbes Jahr ausreicht? Nur grundsätzlich ist es so, dass das Hinterfragen also nicht nur so, das Überlegen. Was du ja hier auflistest, ist ja quasi eigentlich: ich mache mir erstmal Gedanken, wie ist mein Ist-Zustand. Dann überlege ich mir, wie ich das Ganze in der Projekt Umsetzung lösen will die Aufgabe, die ich dahabe. Und dann ist dann quasi die Umsetzung selbst und wenn man ganz streng ist, aber das ist wahrscheinlich jetzt auch bei der Themenstellung der Masterarbeit vielleicht nicht so, dann ist ja eigentlich der Betrieb. Ist denn mein Prozess den ich jetzt, da in mein Prozessmanagement eingestiebt und umgesetzt habe, ist er auch immer noch der Richtige oder muss ich da auch nachsteuern? Das heißt, mit dem Verwandeln und der Umsetzung selbst ist das Ganze nicht abgeschlossen, sondern ich muss es eigentlich regelmäßig wieder mir auf den Tisch holen, um zu sagen So ist diese Umsetzung, wie sie erfolgt ist auch korrekt oder muss ich da nachsteuern. Ich weiß nicht, ob so dieser ganze Themen Block Betrieb und wie stelle ich sicher, dass ich da auch ein funktionierendes System halte, ob du das dann quasi in einem separaten Abschnitt oder vielleicht sogar im Fazit nochmal aufgreifst.

**Interviewer:** Das wäre immer dieser Block unten rechts bei Verwandeln. Dieses Kontinuierliche Betreiben eigentlich.

**IP5:** Genau. Aber man muss sehen bei dem Verwandeln, bei der Umsetzung habe ich das jetzt so aufgefasst, dass das quasi bei der Einführung der Fall ist ja. Dann kommst du ja in den Bereich rein, wo dann der Prozess, den man sich da überlegt hat, den man umsetzen will, dass der umgesetzt ist. Damit ist es aber nicht zu Ende, sondern dann setzt auch wieder für den laufenden Betrieb wiederum ein Review ein, um das Ganze zu betreiben und auch Laufen zu halten beziehungsweise, gegebenenfalls noch nachzusteuern.

**Interviewer:** Macht auf jeden Fall Sinn. Dann wäre noch meine Frage bezüglich dieser Faktoren Kommunen Größe und Prozess Typ. Kannst du dir vorstellen, dass das in Kommunen von unterschiedlicher Größe eine andere Ausprägung hat?

**IP5:** In jedem Fall. Also die Komplexität steigt natürlich mit der Kommunen Größe, weil Zuständigkeiten wechseln, mehr Personen, vielleicht sogar mehrere Abteilungen. Das heißt die Prozesse werden dann auch komplexer und ist es mehr zu berücksichtigen. Von daher ist die Kommunen Größe auf jeden Fall ein Parameter und dazu kommt noch, dass auch die Kommunen unterschiedlicher Größe natürlich unterschiedliche Aufgaben haben. Du hast ja in Deiner Einleitung geschrieben, dass es irgendwo 460 kommunale Prozesse gibt laut OZG. Das sind für die Stadt XXX 111. Wenn ich aber eine Stadt Köln habe oder

sogar einen Stadt Berlin, dann wird es natürlich entsprechend mehr sein. Während ich, wenn ich dann eine 5000 Einwohner Kommune bin, auch wieder entsprechend weniger werden, weil die Aufgaben natürlich auch mit der Größe sich wandeln und dann natürlich auch Prozesse beispielsweise durch ein ausgelagertes Jugendamt bei der Kreisverwaltung angesiedelt sind bei einer kleineren Kommune oder der Bauaufsichtsbehörde. Und von daher ändern sich dann auch die Prozesse, die zu betrachten sind Von daher ist der Parameter Kommunen Größe auf jeden Fall korrekt. Und auch der Prozess Typ Kern-Prozesse, Unterstützungs Prozesse, Führungs-Prozesse macht auch Sinn. Das ist aber, glaube ich auch schon in anderen Bereichen so vorgegeben. Du hattest ja glaube ich darauf hingewiesen, dass das auch anderswo so unterteilt wird.

**Interviewer:** Ja klar, auf jeden Fall. Meine Frage wäre nur, ob man jetzt so weit gehen würde und sagen würde: Das evaluieren eigene Ziele und Visionen die Fähigkeit brauchen kleine Kommunen eher weniger ausgeprägt als größere. Was wie ich das jetzt verstanden habe, definitiv so wäre.

**IP5:** Ja das ist auf jeden Fall so. Man kann natürlich hingehen und sagen alles handeln einer Kommune basiert ja auf einer rechtlichen Vorgabe. Die Kommune hat schlicht und ergreifend, wenn man das mal reduziert, die Aufgabe den gesetzlichen Rahmen umzusetzen. Jetzt könnte man natürlich sagen, von daher ist per Gesetz definiert, was denn auch an Prozessen da dranhängt. Und könnte dann natürlich sagen warum ist da nicht die gesetzgebende stelle auch diejenige, die dann den Prozess vorgibt? Also ich mach jetzt mal den Bogen bisschen größer. Man kann natürlich sagen ich denke in den Strukturen wie ich sie heute habe oder muss ich nicht eigentlich, das ist aber auch wieder eine Sache wie weit du das als Fazit als deine Idee oder wie auch immer da reinbringst, letztendlich wenn man's übergreifen betrachtet, könnte man ja auch sagen, diesem Leitfaden, in den du hier machst oder diese Checkliste, das wäre das das richtige für die gesetzgebende Stelle. Die sollten nämlich sich überlegen, wenn die ein Gesetz machen, liefern die direkt ein BPM Diagramm mit dazu, wo die dann sagen, so, und ihr Kommune, ihr könnt jetzt anhand dieses Diagramms könnt ihr diesen Prozess umsetzen, den ihr per Gesetz vorgeschrieben bekommt. Ich bin mal gedanklich noch weiter gegangen, wo man dann sagt, muss ich nicht sogar Gesetzestexte so machen, dass ich sie maschinenlesbar oder auswertbar mache, dass ich selbst juristische Beurteilungen in den Computer reinbringen kann? Man kann das beliebig weit denken. Und ist jetzt erstmal zurück gebrochen auf deine konkrete Frage Kommunen Größe und Prozess Typ macht auf jeden Fall Sinn. Ob es denn auch diese ganzen Business Prozess Management Fähigkeiten, die wird man in einer Kommune, die wird man immer in irgendeiner Form ja tätigen. Geschäftsfeld, ob privatwirtschaftlich oder Verwaltung, wird man diese Fähigkeiten oder werden sie nützlich sein. Und sie werden auch helfen. Es kann nur sein, dass sie im geringeren Umfang notwendig sind, desto mehr ich standardisiere und vielleicht auch Vorgaben mache. Diese Vorgaben könnten dann in der Gesetzgebung eigentlich auch schon berücksichtigt werden. So dass dann bei Kommunen so dieses "Ich muss meine Prozess Modellierung selber machen, wo es doch bei allen Kommunen eigentlich gleich sein sollte." das ist eigentlich, ich weiß nicht wie das so in der Lehre ist, wenn du in einer Vorlesung bist, wie dann die Dozenten auch dazu stehen. Aber jetzt rein für einen reibungslosen Ablauf und für die Sinnhaftigkeit des Tuns auch um effizient handeln zu können, müsste man eigentlich Gesetzgebung, Juristerei und Prozessmanagement in einem Denken und auch zumindest mit modellieren, was heißt das dann die Modellierung auch dann von der gesetzgebenden Stelle aus mit betrachtet wird. Aber wir schweifen

bisschen ab. Es ist auf jeden Fall so, dass deine angegebenen Parameter sich auf jeden Fall argumentieren lassen, auch sinnvoll.

**Interviewer:** Ok und wenn wir noch mal auf die Prozess Typen schauen, würdest du denn da sagen, bei den Prozessen ist die Fähigkeit notwendiger und bei den Prozessen vielleicht weniger notwendig?

**IP5:** Ja, also die Fähigkeiten, glaube ich, braucht man bei allen. Sie sind natürlich unterschiedlich ausgeprägt. Wenn ich in Führungsprozesse reingehe, dann brauche ich das natürlich ein Stück weit ausgeprägter, weil das dann in der Regel auch dann von den Führungskräften ja auch tief gehender umgesetzt werden musste, wie zum Beispiel bei einem Unterstützungs Prozess oder so was. Diese Kern Prozesse, das wären auch typische Sachen, die man am ehesten standardisieren könnte und die Führungsprozesse wahrscheinlich am wenigsten, weil auch bei einem vorgegebenen gesetzlichen Rahmen sind da natürlich auch immer ein Stück weit Spielräume drin die sehr individuell sind, auch von den ganzen Rahmen Parametern der Kommune selbst. Daher macht das schon Sinn. Was nicht auf die Fähigkeiten bezogen, sondern auf die Prozesse bezogen, und da ist es natürlich so, dass die Prozesse, die jetzt besonders häufig vorkommen, wo besonders viele Externe mit rein spielen das sind dann so die Prozesse, wo man sicherlich eher im Blick hin werden sollte was macht Sinn da auch entsprechend durch zu modellieren. Wenn ich den Weg habe eines Briefes zur Poststelle, dann ist das ein recht einfacher Prozess. Da kann ich zwar ein tolles Diagramm von machen, das kann ich auch mal strategisch, Führungstechnisch, IT technisch aufbereiten, habe aber ein relativ kleiner Effekt, weil das läuft erstens auch so und ist von der Komplexität halt auch nicht so, dass man das da zwingend machen müsste. Während ich andere Prozesse wie jetzt das Thema Baugenehmigungsverfahren, wo ich sehr viele externe Behörden mit drin habe, wo ich externe Bürger, Beteiligte, Fach Ingenieure, Architekten, Bauherren, etc. Mit drin habe, dann macht es natürlich sehr viel mehr Sinn. Und ich habe dann auch da mit unterschiedlichen EDV-Verfahren, kommen wir noch zu, zu tun, wo ich dann natürlich die Fähigkeiten brauche, um meine Prozesse auch auf diese vorhandenen Verfahren zu beziehen und letztendlich auch damit umzusetzen.

**Interviewer:** OK! Wir können erst mal weitermachen mit dem Thema Führung. Gibst du da auch kurz deine Einschätzung?

**IP5:** Ja, also da kann ich alle aufgeführten Punkte nachvollziehen, auch in der Aufbereitung wie du sie da durchführst auch Sinn. Dann auch da, Evaluation, dass ist eigentlich immer, ich identifiziere etwas dann stelle ich es zusammen und dann mache ich daraus letztendlich ein Lösungs Szenario, was ich dann letzt nicht umwandle, beziehungsweise umsetze. Und das sind Sachen, die sind so in der Form auf jeden Fall nachvollziehbar.

**Interviewer:** Und wie sieht das in der Praxis aus, werden welche Sachen bei euch zum Beispiel auch gemacht?

**IP5:** Nein. Das ist so das große Ganze, was ich mir auch, wenn wir das im Einzelnen durchgesprochen haben, darauf eingehen müssen oder können. Man muss sich immer fragen diese Fähigkeiten, die da sind, wenn die jeder hätte, würde alles reibungslos

laufen? Oder umgekehrt warum hat man sich diese Fähigkeiten des Prozessmanagement nicht schon angeeignet, wenn man es auch für sinnvoll erachtet? Da muss ich ganz klar sagen, dass gerade in den Verwaltungsausbildungen da, so wie ich es mitbekomme, wenig wert darauf gelegt wird. Dass man wirklich Projekt Umsetzung stringentes Prozessmanagement auch mit einer technischen Ausrichtung betrachtet und das auch analytisch angeht, das wird da meiner Meinung nach nicht wirklich gelebt oder es wird auch sehr akademisch betrachtet dann ohne Praxisbezug. Es wäre sicherlich gut, wenn dort einmal wirklich mal aktiv Prozesse und dann vielleicht auch außerhalb der Verwaltung in der freien Wirtschaft mal umgesetzt würden, weil man dann auch sieht, was für ein Druck da drin liegen kann und auch, welche Effekte man da erreichen kann. Wenn man sich anschaut, wie Amazon oder wie Zalando seine Vertriebs Thematik modelliert hat und automatisiert hat, dann glaube ich ist dabei der Verwaltung noch viel Luft nach oben. Gerade bei der Führung ist es so, da kommt ja die kommunale Selbstverwaltung, die wir ja haben, ein bisschen als Hemmschuh mit rein und dann kommt natürlich noch immer die Thematik: Habe ich Führung, habe ich Führungspersönlichkeiten, dann sind die in der Regel auch mit dem nötigen Selbstbewusstsein ausgestattet und sagen "ich muss mir jetzt nicht noch Fähigkeiten aneignen, weil ich bin in der Führungsposition, weil ich es schon kann."

**Interviewer:** Dann wären wir dann wahrscheinlich bei einem Zusammenhang zwischen Führung und Menschen und auch Kultur.

**IP5:** Ganz genau und da ist es wichtig, beziehungsweise da weiß ich gar nicht, ob es da eine Lösung für gibt, einerseits, natürlich benötigt man "Alphatiere" um zu führen. Andersrum benötige ich aber auch heute, außer ich schlag mal mit der Faust auf den Tisch, ganz andere kommunikative Fähigkeiten und Wissen, um dann die gesamte Verwaltung mitnehmen zu können und auch organisch damit zu arbeiten, dass das ganze nicht so ist alle können jetzt mit deinem schönen Katalog Prozesse modellieren, aber der Chef oder die Chefin sagt das gilt dann für alle außer für mich. Das ist aber das, was ganz häufig gelebt wird, gerade auch im Bereich Digitalisierung, dass man sagt, Wir wollen jetzt alles digitalisieren, sagt der Chef, dann macht das mal und ich guck zu, und ich mach weiter so, wie ich es gewohnt bin. Und das wird nicht funktionieren. Deshalb ist es auch so ein bisschen Widerspruch: Einerseits brauche ich Führung in der ursprünglichen Form des Begriffes nämlich vorangehen und auch Vorgaben machen. Andersrum ist es aber nötig, dass die Führung Bestandteil eines Prozess Managements ist, damit die Prozesse, bei denen ja gerade die Führung auch beteiligt ist, die sind ja ein Kern der Prozesse, die umgesetzt werden, damit das auch funktionieren kann. Das ist sicherlich eine ehrgeizige Aufgabe und auch einen Grund dafür, weshalb da das eine andere in der Verwaltung nicht so funktioniert wie es, wenn man sich das Wissenschaftliche überlegt, funktionieren könnte.

**Interviewer:** Macht auf jeden Fall Sinn. Also das was wir jetzt gesagt hast du, das habe ich tatsächlich unter dem Aspekt Kultur in Form von top Management support und top Management commitment, dass die Führung halt supportet und selber das lebt, nicht nur abgibt.

**IP5:** Aber das ist von den Fähigkeiten her auf jeden Fall so wie es dann dargestellt es nachvollziehbar und auch von meiner Seite aus kann man das so absolut stehen lassen.

**Interviewer:** Ok ja da bei der Kommunengröße, Prozesstypen würdest du einfach die gleiche Annahme machen?

**IP5:** Auch da ist es so, das ist natürlich eine Führung einer Großstadt noch ganz was anderes ist, als wenn ich da eine 5000 Einwohner Kommune habe. Ob man dann noch eine Unterscheidung macht, was die Prozess Typen angeht, das weiß ich nicht, weil letztendlich glaube ich schon, dass man da relativ, was die Führung angeht, alle Prozesse irgendwo recht ähnlich sind. Also da gibt es natürlich unterschiedliche Inhalte, aber das Vorgehen, die Fähigkeit die ich dafür brauche die würde ich jetzt nicht so unterschiedlich einschätzen.

**Interviewer:** Ok, alles klar, dann können wir weitermachen bei IT und Methoden. Du darfst deine Einschätzung geben.

**IP5:** Ja, du hast ja das eigentlich immer recht ähnlich aufgebaut. Sind ja, lachen auf da ich will wieder existierende Methoden. Also ich hab mir da auch noch einen Haken dran gemacht, die aktuellen Methoden aufnehmen und evaluieren. Da hast du einmal aktuelle Methoden, dann vorgegebene Methoden, das wären dann quasi das, was man machen muss, wahrscheinlich. Das sind alles Sachen, die auf jeden Fall sinnvoll sind und die ich auch erlebe, dass Sie nicht so gemacht werden, wie man es eigentlich machen sollte, um dann wirklich auch gestalten zu können. Verwaltung lebt tatsächlich vielfach davon, zu verwalten. Das heißt, man nimmt es auf, aber man denkt nicht so viel nach vorne: Wie könnte ich es jetzt verändern? Und das ist ja eine Sache die gerade mit Prozessmanagement dann verbunden sind, dass ich nicht nur die ist Prozesse betrachte, sondern man auch überlege Wie kann ich sie weiterentwickeln. Und da hilft dann natürlich auch IT und Methoden und das sind dann halt irgendwo auch die begrenzenden Faktoren. Was ich dann auch machen kann. Wenn ich also eine umfangreiche IT zur Verfügung habe und habe auch die Fähigkeiten und auch die Möglichkeiten, Ressourcen das auch umsetzen zu können dann wird mir das natürlich gerade bei dem Prozessmanagement enorm weiter helfen, weil ich dann Prozesse auch durchgängig automatisiert denken kann. Ich glaub wir hatten da in Kassel darüber gesprochen, wie weit man da auch automatisieren kann oder sogar muss perspektivisch. Das spielt dann natürlich hier auch mit rein.

**Interviewer:** Genau, da hätte ich jetzt zwei Fragen und zwar erstens durch den Gesetzgeber gibt es da gewisse vorgegebene Methoden und Informationstechnologien.

**IP5:** Ja, wir haben natürlich die Entwicklung das mehr und mehr Portal Lösungen und letztendlich Service Lösungen von Rechenzentren oder aber auch von zentralen Ministerien, sprich Landesverwaltung, angeboten werden. Und das geht bis dahin, dass man ja mit dem Bürger Portal, wir haben das Wohngeld Portal, wir haben ein Bauportal, Beteiligungs Portale, die Länder weit oder sogar bundesweit entwickelt werden. Und deshalb wird sich die Landschaft da auch sicherlich stark verändern. Wenn wir in zehn Jahren auf die eingesetzten Fach Verfahren, auf die Methoden und Lösungen schauen, die bei den Kommunen vorhanden sind, dann wird das sehr stark zusammengeschmolzen sein. Was im Hinblick auf, was wir gerade gesagt haben, eigentlich habe ich mit meinen Gesetzen einen Rahmen geschaffen und das ist eine klare Zielsetzung. Da könnte man sogar schon sagen Dieses Gesetz kann mit dem Programm bearbeitet werden.

**Interviewer:** Ja, genau das wäre die nächste Frage. Aber die Kommune hat immer noch Entscheidungsfreiheit, sage ich mal, welche Lösung sie einsetzen will?

**IP5:** Diese wird aber mehr und mehr durch Rahmen Parameter, über die wir nachher noch mal sprechen können, immer schwieriger. Weil wenn eine kleine Kommune mit 5000 Einwohner sagt Ich möchte aber jetzt ein eigenes Programm und das möchte ich auch selbst betreiben und in der eigenen IT Infrastruktur, dann wird das nicht mehr möglich sein, weil das Fach Know-How nicht da ist, weil die finanziellen Ressourcen nicht da sind, um eigenes Rechenzentrum zu betreiben, und deshalb wird es dazu führen, dass sich dieser doch momentan noch relativ bunte strauß an Fach verfahren, der überall im Einsatz ist, der wird sich reduzieren, das ist so eine allgemeine entwicklung. Ich find sie auch nicht glücklich, denn es führt dazu, dass der mittelstand der letztlich immer viel agiler ist und dynamischer reagieren kann als eine große industrie oder große verwaltung machen können, werden damit zerschlagen, also es werden große Lösungen von Rechenzentren da etabliert Portal Lösungen anstatt, ich würde es so machen, ich weiß nicht, wie weit das deine Arbeit behandelt, aber eigentlich müsste man Schnittstellen definieren. Man müsste vorgeben, wie Datenaustausch funktionieren kann und müsste dann sagen alle, die jetzt darauf entwickeln wollen, die können das tun. Und der, der die beste Lösung hat, der wird sich da durchsetzen. Und wir haben auf jeden Fall eine durchwachsene Landschaft mit mehreren Lösungen. Dieses aus einer Hand Prinzip, dieses Efa, einer für alle, das macht das ein Stück weit kaputt. Ich bin damit überhaupt nicht glücklich, weil ich halte das sogar für den ganz fatalen Fehler, weil man nämlich das macht: man schaut sich einen raus, der soll eine Lösung machen. Ich hab keinen Vergleich, ob die gut oder schlecht ist, weil kein anderer eine vergleichbare Lösungen macht. Jetzt kann man natürlich sagen Ja, wir haben so viel zu tun, und wenn einer die Lösung hat und alle anderen können sie einsetzen, das ist alles gut, dann ist das zwar augenscheinlich richtig gedacht, führt aber dazu, dass ich, wie gesagt, wenn es da Verzögerungen gibt, kann ich nicht beurteilen: liegt dass an der Komplexität oder einfach an Unfähigkeit? Da wird es, erleben wir ja jetzt schon, wird es Lösungen geben, die einfach nicht angenommen werden, nicht praxistauglich sind und die auch, wenn man das Verhältnis von Finanz Einsatz und Ergebnis ansieht, also eine Wirtschaftlichkeit, da ganz, ganz weit unten sind. Und wenn man privatwirtschaftliche Unternehmen dort entsprechend einbezogen hätte, dann hätte man im Umkehrschluss natürlich Abhängigkeiten geschaffen. Wenn ich jetzt eine EfA Prinzip hab und macht das mit einer SAP Lösung und schreibe vor SAP macht das kaufmännische System für alle Verwaltungen, dann ist, wenn die Lösung gut ist, zwar auch allen geholfen aber ich habe Monopol aufgebaut, ich hab vor allem Abhängigkeiten aufgebracht. Diese Abhängigkeiten, die werden aktuell massiv durch diese ganzen Portale, die auf Landesebene erstellt werden, werden diese Abhängigkeiten geschaffen aufgebaut, und das wird dazu führen, dass wir uns sehr teure, nicht sonderlich funktionale Lösungen aneignen. Das kann man vergleichen mit dem, was bei der Bundesbahn passiert ist. Es gab eine Bundesbahn, die war sicherlich ein großes Moloch, weil sie Monopolist war oder die die Post auch. Habe ich einen Mitbewerber, dann habe ich auf jeden Fall schon mal eine Vergleichbarkeit und Wirtschaftlichkeitsvergleichsmöglichkeit. Habe ich aber zu viele, dann geht für jeden einzelnen die Wirtschaftlichkeit wieder verloren. Aber aus dem Grunde das Monopol aufrecht zu erhalten oder sogar zu schaffen kann nicht das Ziel sein. Ich würde immer bevorzugen zu sagen, man muss mindestens zwei Anbieter haben, die eine Lösung machen, um dann zu sehen auf welche ist die bessere? Die können auch bei der parallel existieren. Es sollten auch beide so in der Verbreitung sein von der Planung her, dass sie davon beide leben können. Man muss da keine 15 haben oder 100, aber wenn man diese zwei hat, dann wird sich zumindest ein Stück weit ein Wettbewerb und ein

Maßstab finden lassen. Und wenn dann einer mal schwächelt, hat man einen anderen, auf dem man ausweichen kann. Und das geht jetzt durch diese aktuelle, doch stark propagierte und auch oftmals gefeierte EfA Prinzip Lösung ein Stück weit verloren. Und ich gehe noch weiter, das sind allgemeine Entwicklungen in der Wirtschaft, dass wir uns damit unseren Mittelstand zerschlagen, und das halte ich für sehr gefährlich.

**Interviewer:** Es ist auf jeden Fall ein interessanter Aspekt. Ich habe nämlich angelehnt an das Thema auch letztes Jahr eine Hausarbeit geschrieben Interoperabilität! Da hatte ich auch mit Leuten aus Belgien und Holland gesprochen, die für die Umsetzung von der SD G Regulierung verantwortlich sind. Da geht es ja ganz viel um Interoperabilität und da war auch ganz klar die Aussage Interoperabilität ist nicht Standardisierung, sondern Harmonisierung. Systeme der verschiedenen Länder müssen harmonisieren. Es geht nicht darum, dass man ein System hat, was alle dann benutzen, sondern einfach, dass sie miteinander kommunizieren können.

**IP5:** Richtig, den Anspruch, den sollte man haben, dass man wirklich sagt ich schaffe [...] ich brauche Definition, und da bin ich wirklich bei der Definition, Definition von Übergaben, sodass Interoperabilität ermöglicht wird. Und da wird ein Einzelner, auch ein Konzern kein Interesse daran haben, das zu machen, weil damit natürlich eine Offenheit geschaffen wird, die sie im Zweifelsfall ersetzbar macht. Deshalb ist das auch bei großen Lösungen aus Privatwirtschaftlich- oder Konzern- Hand oftmals nicht zu finden. Aber der Anspruch der öffentlichen Verwaltung und auch der Prozesse, die hier modelliert werden, sollte eigentlich sein, dass sie auch solchen Standards und auch auf genau diesen Schnittstellen basieren, die ich definiere und mit welchen Werkzeugen ich dann irgendwas umsetze mit welchen Tools, das ist dann letztlich egal wenn da ein Rahmen geschaffen ist. Und genau aus dem Grunde funktioniert auch das Internet so gut. Weil im Internet habe ich ganz viele technische Standards, die sich etabliert haben. Jeder kann damit arbeiten und die funktionieren zusammen, und das ist für mich das prädestinierte Beispiel, was für einen Hype man auch bekommen kann, wenn man es schafft, solche Standards wirklich zu schaffen.

**Interviewer:** Das stimmt.

**IP5:** Ja, das ist so der Part bei der IT, bei den Fähigkeiten ist das auf jeden Fall so nachvollziehbar. Wenn es dann in die Umsetzung geht, wie gesagt, da würde ich dann nachher noch ein paar Parameter beisteuern, die dann auch insgesamt noch mal einen höheren Blick darauf werfen: helfen mir diese Prozessmanagement Fähigkeiten dann wirklich erfolgreich zu agieren und meinen Prozess umzusetzen.

**Interviewer:** Dazu noch: Ich habe jetzt IT und Methoden als ein Element zusammengefügt. Ich habe jetzt auch ein Interview geführt, wo gesagt wurde, muss nicht unbedingt, man kann gewisse Methoden auch durchaus ohne zugehörige IT ausführen, als Beispiel Prozess Modellierung. Wie ist so deine Einschätzung?

**IP5:** Ich finde es ganz gut, dass du es zusammengefasst hast, weil auch da denke ich jetzt mal so ein bisschen in die Zukunft, wir werden immer mehr, gerade im Bereich der Prozess Modellierung, werden wir auf IT zugreifen. Da spielt eine Infrastruktur mit rein da spielt Spiel dann auch die Methode mit rein. Die Methode kann aber dann auch ein

Algorithmus sein. Das kann künftig eine KI sein, die damit einhergeht, aber diese KI oder diese Methode, wird in der Regel immer auf IT basieren. Und deshalb glaube ich auch, dass man es so zusammenführen darf und auch zusammenlassen darf, weil Ich glaube nicht, dass wir uns Gedanken machen müssen, wie man außerhalb der aktuell gültigen und genutzten IT Methoden umgesetzt werden können.

**Interviewer:** Okay, schön!

**IP5:** Also Digitalisierung, Prozessmanagement geht immer mit IT einher und auch mit den Methoden. Und wenn du die Frage stellt müsste man es noch unterteilen? Da müsste man ja auch sagen könnte ich denn andere Punkte die du aufgeführt das auch zusammenfassen wie zum Beispiel Führung und Menschen, oder Menschen und Kultur. Ich halte es so wie du es aufgelistet und aufgeteilt schon für sinnig und nachvollziehbar und ich würde auch so Menschen und Kultur, das ist so eine Sache, die könnte man noch am ehesten auch dann zusammenfassen. Ich würde aber nicht IT und Methoden trennen.

**Interviewer:** Bei IT und Methoden, Kommunen Größe Prozess Typ- ich muss das jetzt immer jedes Mal fragen.

**IP5:** Ja bei IT und auch bei den Methoden ist natürlich wieder die Kommunen Größe sehr ausschlaggebend bei der Modellierung, weil, wie gesagt, es könnten ganz unterschiedliche Prozesse sein, es können unterschiedliche Komplexitäten und auch Abteilungszugehörigkeiten sein, auch da bei den Prozess Typen, es macht schon Sinn, das zu unterscheiden, das ich allerdings unterschiedliche Fähigkeiten brauche je nach Prozess Typ, da glaube ich eher nicht, das wird nicht so ausschlaggebend sein. Wenn man jetzt mal so eine prozentuale Gewichtung macht, dann würde ich sagen ja eine kommunale Größe, das wird sicherlich zu 70- 80 % eine Rolle spielen und auch unterschiedliche Fähigkeiten fordern, während die Kern Prozesse, Unterstützungs Prozesse, Führungs Prozesse da vielleicht 20 bis 30 % ausmachen.

**Interviewer:** Dann können wir weitergehen zum Bereich Menschen. Ist dir da so weit klar worauf sich das jetzt bezieht?

**IP5:** Ja du hast es ja in dem gewünschten Zustand beschrieben die Menschen haben die Fähigkeiten und das Wissen für Prozess Änderungen. Da geht es jetzt dann tatsächlich auch um die Prozessänderungen nicht die Fähigkeit der Prozess Modellierung.

**Interviewer:** Ja, also da geht es tatsächlich um die Menschen, um die Mitarbeiter, die involviert sind in das Prozessmanagement auf allen Ebenen.

**IP5:** Oder auch, dass das dann umsetzen, das heißt den Prozess, der gebildet wurde, dann auch umsetzen. Und von daher, das ist, das ist für mich so nachvollziehbar und so habe ich es auch verstanden. Dann hast du beim Erfassen [...] Das ist natürlich sehr, wie soll ich sagen, das ist insgesamt, diese ganze Tabelle finde ich sehr akademisch, natürlich ist das der Anspruch einer wissenschaftlichen Arbeit wenn ich eine Masterarbeit machen, dann muss man auch so auf bauen. Aber dann hinter die Fähigkeiten evaluieren, das ist dann im Zweifelsfall schon schwierig, beziehungsweise. Der Sache, die dann auch unter Umständen sehr einfach sein kann, weil ich habe da über eine Einschätzung wenn ich



irgendwo in der Verwaltung bin und kenne die Personen, dann kann ich das sehr schnell einschätzen, ohne dass ich da jetzt noch irgendwelche Evaluation, Tests oder sonst was mache.

**Interviewer:** Genau so hätte ich mir das jetzt auch vorgestellt, dass man einfach nach hinget und sagt also so sollte der Wissensstand sein, für die Prozess Implementierung oder was auch immer und dass man dann sagt, Hey, kennst du dich da aus, oder brauchst du vielleicht die Schulung dazu? Und dann schickt man den zur Schulung und sagt dann ja okay, jetzt hat er vielleicht die Fähigkeiten vielleicht nach einmal Schulung vielleicht auch nicht nach Einmal Schulung.

**IP5:** Wird sie vielleicht auch nie erreichen, ja aber das ist genau das. Aber diese Einschätzungen die glaube ich es ist schon wichtig das auch einmal zu erfassen beziehungsweise in den weiteren Überlegungen mit einzubeziehen. Deshalb ist es gut, wenn man es zusammenträgt und auch bewertet. Die Bewertung selbst ist dann immer natürlich mit einem gewissen Fehler Grad behaftet und wie gesagt kann im Einzelfall sehr schnell und unter Umständen aber auch sehr lange dauern, aber macht auf jeden Fall Sinn sich Gedanken zu machen, auf welchem Stand befinde ich mich mit meinen Menschen, mit meinen Mitarbeitern, die sowohl die Prozesse ausführen als auch die, die die Prozesse definieren oder auch jetzt vom Prozessmanagement begleiten. Es ist absolut nachvollziehbar.

**Interviewer:** Sehr gut. Ok und da bei den Menschen habe ich für mich persönlich gedacht, dass es da vielleicht noch am ehesten den Unterschied macht, um welchen Prozess typen es geht, weil es ja um alle Mitarbeitenden geht, die einbezogen werden in die Prozessänderung. Das es dann schon ein Unterschied macht ob es jetzt ein Führungsprozess ist, der implementiert wird oder ein Kernprozess.

**IP5:** Absolut! Das ist dann sowohl für die Menschen oder Personen die dann den Prozess modellieren als auch die, die in den ausführen. Und da ist es natürlich so habe ich einen Unterstützungs Prozess, dann ist es unter Umständen relativ einfach. Bei den Kern Prozessen auch noch beim Führungsprozess da ist das dann oftmals vielleicht sogar außerhalb der vorgegebenen Denkwelt. Absolut richtig.

**Interviewer:** Okay und die Kommunen Größe?

**IP5:** Spielt in gleicher Form immer wieder eine wichtige Rolle.

**Interviewer:** Okay, alles klar, dann zum letzten Punkt Kultur. Was verstehst du darunter oder soll ich es eben erklären?

**IP5:** Ja, erzähl du mal was du darunter verstehst.

**Interviewer:** Weil du hast ja auch gesagt Menschen und Kultur könnte man zusammen fügen am ehesten. Ich meine allerdings mit Kultur sowohl die Verhaltensweisen oder Einstellungen von Mitarbeitern gegenüber dem Prozessmanagement, die

Organisationsstruktur, die in der Verwaltung sehr hierarchisch ist als auch das Verhalten vom Topmanagement. Das sind so die drei Aspekte die ich einbezogen habe.

**IP5:** Also das habe ich hier auch noch mal unter den Rahmenbedingungen das einfach so die Gesellschaft und Mitarbeiter, wo auch die Kultur mit rein das geht dann so um Anstrengungsbereitschaft, Veränderungsbereitschaft, Fachkräfte Mangel, aber auch Fachwissen. Also was ist überhaupt an Bildung vorhanden und wie gehe ich damit um? Wie bereit bin ich denn diese benötigten Fähigkeiten mir anzueignen und so weiter. Und auch dann dieses im Arbeitsumfeld umzusetzen. Von daher das ist da auf jeden Fall auch nachvollziehbar. Wie gesagt, das hängt natürlich in der Form auch mit den Menschen zusammen, ich finde aber auch absolut in Ordnung und gut wie du es hier aufgeteilt hast.

**Interviewer:** Ok, ich habe jetzt gesagt generell, ich hatte bei den anderen Elementen das Gefühl, das der gewünscht Zustand noch Spielraum drin. Bei der Kultur habe ich jetzt ganz klar gesagt es soll eine BPM positive Organisationskultur herrschen. Also, das ist tatsächlich ein klar definiertes Ziel, wo eine Verwaltung jetzt nicht sagen kann, ach so eine mittelmäßig positive Prozess Management Kultur wäre auch schon ausreichend für erfolgreiche Digitalisierung. Wie siehst du das?

**IP5:** Da bin ich eigentlich auch bei dir. Also mir hat mal so einer Lern Therapeutin gesagt, um lernen zu können, um sich Fähigkeiten anzueignen, braucht man mehrere Rahmenbedingungen. Eine Rahmenbedingung ist, dass man Vertrauen hat und eine positive Einstellung, dass man überhaupt den Lerninhalt auf sich ergehen lassen will oder auch auf sich einlässt. Das heißt sobald ich deine blockierende Haltung habe, wird das nicht mehr funktionieren. Von daher ist das was du hier auch als Ziel definiert hast und wie du es gerade umschrieben hast ist absolut nachvollziehbar, denn wenn dort eine Blockadehaltung oder auch eine ablehnende Haltung nur vorhanden ist, wird man Prozessmanagement von den Fähigkeiten her, macht man das ganze obsolet. Da kann ich mir noch so viele schlaue Gedanken machen, das wird nicht funktionieren. Zumal, und das habe ich mir auch noch mal aufgeschrieben, welche Möglichkeiten habe ich dann in der Verwaltung auch mal verglichen mit der Privatwirtschaft? Ich habe nur ganz begrenzte Möglichkeiten zu fördern, zu motivieren, aber auch zu bestrafen. Und wenn in der Privatwirtschaft bei Amazon ein Prozess modelliert wird und er wird vorgegeben, und der Mitarbeiter sagt Nee, das möchte ich aber jetzt mal nicht, dann wird das nicht ganz lange dauern, dann wird er nicht mehr bei Amazon sein. Das ist in der Verwaltung natürlich eine grundsätzlich andere Situation. Dass die Personen die sagen Nö, ich habe jetzt eigentlich 30 Jahre das gemacht, was ich gemacht habe, ob es sinnvoll ist oder nicht, ist egal, aber ich habe mich bemüht und dann muss ich also jetzt die neuen Sachen auch nicht angehen, dann hat man da kaum Handhabe. Umso wichtiger ist es, was du definiert hast, ich brauch eine positive Grundstimmung. Und in meiner Abteilung sage ich immer, wir haben in der Digitalisierung nur eine Chance Wir müssen unsere VerwaltungsMitarbeiter zu unseren Fans machen, wir müssen sehen, dass wir die für unsere Arbeit begeistern, dass sie sich auch darauf einlassen. Das ist die einzige Möglichkeit, erfolgreich zu sein.

**Interviewer:** Ja, ich finde es auch einen sehr wichtigen Faktor. XXX der hatte das auch so als einen der Kern Elemente eigentlich beschrieben, das Thema Kultur. Und wenn ich keine Mitarbeiter hab, die da Bock drauf haben oder positiv dem gegenüber eingestellt sind dann bringt mir eigentlich der ganze Rest nichts.

**IP5:** Ja, da ist dann auch Fehler Bereitschaft, Fehler Kultur, da spielt so vieles mit rein, dass man wirklich hinget und sagt, wenn da jetzt mal eine Sache nicht so sauber läuft, dann ist das nicht das Argument zu sagen, ich habe von vornherein gesagt das ist Blödsinn, sondern das ist, dann kann ja passieren und jetzt sehen wir zu, dass wir alles bereinigt kriegen. Wenn ich diese Grundstimmung nicht habe, dann wird es nicht funktionieren.

**Interviewer:** Ja, ich glaube, das ist gerade auch in der Verwaltung noch sehr schwierig, oder? Gerade das mit der Fehlerkultur. Weil das ist das, was ich in der Praxis auch erfahren habe, dass viele Mitarbeiter einfach Angst haben, Fehler zu machen, dass die gar nicht sich befähigt fühlen Entscheidungen zu treffen, weil es irgendwie dann immer gefühlt doch die zurück fällt oder Konsequenzen daraus dann entstehen.

**IP5:** Man darf einerseits man darf bei uns keine Fehler machen. Gerade in der Verwaltung ist es ja so, die Verwaltung basiert auf gesetzlichen Vorgaben und diese sind abzuarbeiten und dabei passieren keine Fehler, weil das Gesetz sieht auch keine Fehler vor. Und dementsprechend wird man eher, rein auf dieser Aufgabe, die ich habe nach meiner gesetzlichen Vorgabe, da wird dann drum her gedreht, dass man es irgendwo erreicht, dass man nicht angreifbar ist, dass ist die eine Geschichte. Das Zweite ist ich habe dadurch aber auch kaum die Möglichkeit, Sachen zu verbessern. Weil ich, wenn ich keine Fehler mache oder nur durch Fehler, wenn ich diese zugeben und kenne, kann ich auch Sachen verbessern. Und deshalb ist ist das da auch ein ganz, ganz wichtiger Punkt. Wenn ich weiß, es ist eine positive Grundhaltung da, mir wird nicht der Kopf abgerissen, wenn ich einen Fehler habe oder ich darf auch mal einen Verbesserungsvorschlag machen, das wird mir nicht angehängt, so vonwegen ich bin der Besserwisser oder ich hinterfrage alle Sachen unnötig, dann ist das eigentlich wie der XXX auch schon sagt, da bin ich voll und ganz dabei. Ein ganz wesentlicher Punkt. Es ist schade, da kommt man dann wieder so In diesen Möglichkeiten zu fördern und zu bestrafen, das ist in der Verwaltung, wenn das jemand nicht mitmacht und sagt Ich bin auch gar nicht bereit, mich darauf einzulassen oder auch so eine positive Grundhaltung anzunehmen und dann ist es natürlich ganz schwer, diese Personen auch letztendlich in dem Gesamtprozess mitzunehmen. Die können aber für alle anderen eine ganze Menge kaputtmachen.

**Interviewer:** Bei der Kultur, wie siehst du das da der Kommunen Größe?

**IP5:** Ja, da ist es vom Grundsatz her ist das da eigentlich von der Kommunen Größe weniger abhängig. Nur es ist natürlich so, dass ich in einer sehr großen Verwaltung mit mehreren 1000 Mitarbeitern natürlich viel schwieriger, durchgängig eine gute Stimmung und gute positives Gesamtgefüge erreichen kann wie in der Verwaltung mit 30 Mitarbeitern. Aber das vom Grundsatz her hat die Kultur erst mal keine großen Auswirkungen auf die Kommunen Größe. Bei den Prozessen, da ist es eigentlich auch eher unerheblich. Da würde ich sagen da sind beide aufgeführten, also sowohl der Prozess Typ, als auch die Kommunen Größe eher unwichtige Parameter.

**Interviewer:** Ok jetzt nochmal abschließend oder zum Framework jetzt nochmal abschließend- da gab es einmal den Vorschlag, als Element oben noch das Element Kommunikation einzuführen. Kommunikation als quasi ein sehr wichtiges Element, was eigentlich auf die gleiche Ebene wie die fünf bestehenden Elemente gehört. Eine andere Meinung dazu warten vielleicht nicht unbedingt, weil die Kommunikation eigentlich in

allen diesen Bereichen Rolle spielt, man könnte sie eher als extra Fähigkeit zu jedem Element zufügen, aber nicht als extra Element. Wie ist da so deine Einschätzung zum Thema Kommunikation?

**IP5:** Also du hast es ja kommunale Prozessmanagement Fähigkeiten genannt. Natürlich ist die Kommunikation ein Mittel, um diese Inhalte zu portieren und auch die einzelnen aufgeführten Punkte, was Evaluation, Identifikation, Dokumentation aber auch Umsetzung angeht, letztendlich auch durchzuführen. Das ist aber eine Kern Thematik, die sich über alles erstreckt. Das ist für mich eigentlich eine Sache, die kann man im allgemeinen Teil beschreiben. Ich würde sich aber jetzt hier als Fähigkeit so nicht mit aufführen, weil sie für mich impliziert war. Also sie gehört für mich dazu. Es wird gar nicht funktionieren, dass ich die einzelnen Schritte, die hier aufgeführt sind, umsetze, wenn ich diese kommunikativen Fähigkeiten nicht habe.

**Interviewer:** Ich hab das jetzt weil ich habe auch darüber nachgedacht, und ich dachte wenn man es zufügt, dann zum Thema verwandeln.

**IP5:** Aber selbst bei der Erfassung brauchst du Kommunikationen. Wir brauchen es auch bei jedem einzelnen Übergang von strategische Ausrichtung in Führung. Ich habe die strategische Ausrichtung habe ich überlegt die nehme ich da mit. Die Führung in die Menschen in die Methoden mit rein immer da spielt Kommunikation. Also eigentlich kannst du einen großen Kasten darumziehen und das füllt das quasi komplett aus, weil das das verbindende Element ist sicherlich auch ein Element, was über Wohl und Wehe entscheidet. Über den Erfolg dieses ganzen Vorgehens? Aber das ist für mich keine BPM Fähigkeit, sondern das ist eine Fähigkeit, die gehört zur Führung dazu. Die gehört zum Kontakt mit den Bürgern, mit den Kunden zur Bewältigung meiner Aufgabe. Das würde ich mehr als, also man kann es schon aufführen textlich, wenn du deine weiteren Abschnitte hast, macht es vielleicht auch Sinn der Kommunikation einen Abschnitt zu widmen. Aber die Auflistung, die sie hier gemacht hast, würde ich da jetzt deshalb nicht anpassen.

**Interviewer:** Ok! Dann einmal noch zum Ganzen eine kurze Evaluation. Hierarchisch gesehen, Würdest du den Elementen unterschiedliche Relevanz zuordnen oder würdest du die auch alle gleich wichtig sehen?

**IP5:** Da kann man jetzt mit Personen verschiedener Fachbereiche sprechen. Der ITler wird sagen IT und Methoden ist am wichtigsten. Der Bürgermeister wird sagen, die Führung ist am wichtigsten. Der Projektmanager wird sagen, die strategische Ausrichtung ist am wichtigsten. Und der Psychologe sagt Wir brauchen Mensch und Kultur. Da glaube ich, kann man jede Menge Argumente für das eine und das andere finden. Deshalb glaube ich tut man auch gut daran, es nicht zu tun, also nicht irgendwo eine Wertung oder eine Hierarchie oder eine Priorisierung einzubringen der Wertigkeit, weil, wie gesagt, es gibt Gründe, weshalb jeder Punkt am wichtigsten sein könnte. Alles funktioniert nur miteinander. Aber es ist dann letztendlich auch wieder im Projekt abhängig. Für den einen ist die Kultur selbstverständlich und das wird schon so gelebt, für den ist es dann überhaupt kein Thema, und er will es auch gar nicht als so wichtig erachten, dass man da noch besondere Fähigkeiten braucht oder dass die Kultur da besonders wichtig ist, weil sie schon vorhanden ist. Während andere, die vielleicht Defizite haben im Bereich IT, sagen bor, wichtig, dass wir da IT Know-How auf bauen oder auch überhaupt operative

IT Infrastruktur ,Personal damit so was möglich ist, für den wir das dann entsprechend höher gewichtet werden. Ich würde keine Gewichtung einbringen.

**Interviewer:** Was ich noch hatte war, es hat jemand gesagt, dass bei all den Sachen die Bürger Orientierung eigentlich das Wichtigste ist. Das es eigentlich wichtiger ist, dass man dem Bürger einen guten Service leistet, als das man erstmal interne Prozesse klar bekommt. Da weiß ein bisschen, weil das widerspricht auch so ein bisschen dem, was die Literatur sagt. Hast du da auch eine Einschätzung?

**IP5:** Ja, das ist ja das, was ganz am Anfang schon gesagt wurde. Eine Behörde hat ja keinen Selbstzweck, sondern ist letztendlich für den Bürger oder für die Umsetzung des Rechtes und des Gesetzes da. Von daher ist eine Nutzer Zentrierung immer wichtig, gerade auch bei Prozess Management. Das hat aber von den Fähigkeiten her damit nichts zu tun. Ich glaube, dass in der Verwaltung nicht nur auf Blick des Bürgers ein Prozessmanagement sinnvoll und wichtig ist, sondern auch, um das eigene Tun nochmal zu optimieren, zu hinterfragen. Deshalb würd ich diese Bürger oder Nutzer Zentrierung durchaus sehen, aber nicht in dem Bereich Fähigkeiten für BPM.

**Interviewer:** Alles klar. Im Allgemeinen würdest du sagen, dass Framework ist vollständig?

**IP5:** Ich habe ein Fazit aufgeschrieben. Da habe ich reingeschrieben, als Checkliste und Übersicht, halte ich es für wertvoll, es ist natürlich sehr akademisch. Aber es bildet dieses gesamte Themenfeld denke ich recht umfassend ab. Ich habe hier von meiner Warte aus keine Lücken gefunden oder wo ich sage da sind jetzt Sachen, die entweder unzureichend oder gar nicht aufgeführt sind. Das was natürlich immer der Fall ist, wenn ich so eine Masterarbeit mache oder wenn ich sowas zusammen stelle, das ist von der realen Welt immer noch relativ weit weg. Und wenn ich mir vorstelle, dass ich das in einer Kommune jemanden auf den Tisch lege und sage: hast du da was als Leitfaden an der Hand und als Hilfestellung um dein Prozessmanagement von den Fähigkeiten her ,auch von der Umsetzung. Wie gesagt, als Check liste ist es gut, aber ob dann das eher zum erfolg führt, also dass die Prozesse, die dann dort angepackt werden, entsprechend erfolgreich sind, das hängt für mich noch an ganz anderen, übergreifenden Parametern. Übergreifende Parameter sind für mich einmal die Technik, also wie entwickelt sich Technik? Was habe ich an technischen Entwicklungen, Cloud, smartphones? Die technische Entwicklung, wie weit wird KI Basis verfügbar sein? Wie weit kann ich da Technologien wie Blockchain, wie Cloud, wie Smartphones auch in meiner Prozess Modellierung mit einbinden? Wie etablieren sich Software Verfahren etc., das wird natürlich ein wichtiger Parameter sein. Dann haben wir Gesellschaft. Mitarbeiter, das was du hier auch im Bereich Mensch und Kultur beschreibst, was aber dann auf der Fähigkeit Seite die eine Betrachtung ist, die andere ist, welche Veränderungen habe ich, die dann letztendlich über das Wohl und Wehe meines Prozess Managements, meiner modellierten Prozesse entscheiden. Und da sehe ich halt die Veränderungsbereitschaft, das Fachwissen verschwindet. Fachkräfte, Demografie wir haben Verfügbarkeit von Dienstleistungen, Fachkräfte bis dahin, dass wir gerade auch schon gesprochen haben, Oligopol oder sogar Monopole haben, die ich berücksichtigen muss. Das heißt, ich kann mir letztendlich noch so tolle Fähigkeiten aneignen um Prozesse zu modellieren ich kann noch so tolle Prozesse modellieren, wenn ich die Dienstleister, die Techniken, die Methoden nicht zur Verfügung habe und auch die Ressourcen nicht um diese umzusetzen, dann wird mir das

wenig helfen und deshalb. Und dann haben wir noch weitere Rahmenbedingungen wir sehen es jetzt mit dem Ukraine Krieg, aber auch vorher schon in Abhängigkeiten während Corona. Wie baue ich resiliente Systeme auf? Habe ich verteilte Systeme? Das was ich Internet-Technologie bezeichnen um da halt interoperabel zusammenarbeiten zu können. Wie sind da die Anforderungen? Aber wie es dann auch letztendlich mein eigener Anspruch? Das wird da auch entscheidend sein? Und dann hatte ich auch schon gesagt welche Möglichkeiten zum Fördern und zum Bestrafen zu motivieren habe ich letztendlich, um meine Prozesse dann umsetzen zu können und dann nicht zuletzt sehe ich auch den übergreifenden Parameter der Beschaffung selbst, also welche Finanzmittel habe ich da zur Verfügung, wie aufwendig sind Ausschreibungsverfahren? Wie Träger werde ich dadurch? Muss ich Rahmenbedingungen im Bereich Förderprojekte einhalten, die letztendlich dann ja darüber entscheiden? Ich kann vorher mir noch so tolle Gedanken gemacht haben ich kann meine Überlegungen zum Prozessmanagement nicht umsetzen. Da bin ich also die Fähigkeiten und die Methodik, die du hier aufführst, die würde ich in dem Gesamtgefüge vielleicht bei 30 % setzen, also 70 % der anderen jetzt genannten Parameter sind dafür verantwortlich, ob eine Prozessmanagement Optimierung, Prozessmanagement funktioniert oder scheitert.

**Interviewer:** Macht auf jeden Fall auch sind Ich meine, ich definiere quasi Fähigkeiten und das ist ja so das, was man noch selber mit beeinflussen kann. Auf das meiste andere hat man irgendwie dann doch keinen Einfluss als Kommune. Mein Gedanke war eigentlich dahinter, diesen Rahmen, damit könnte ich jetzt zum Beispiel in eine Kommune gehen und dann einfach gemeinsam mit jemandem der dafür zuständig ist evaluieren. So: habt ihr die Fähigkeit, was macht ihr da und wo gibt es vielleicht noch Schwachstellen, müsstet ihr noch Fähigkeiten euch aneignen, um einfach das gesamte Konstrukt. irgendwie auch zu adressieren.

**IP5:** Ja und auch um einen strukturierten Überblick sich zu verschaffen und auch strukturiert vielleicht die Rahmen Parameter oder alles was man beeinflussen kann wirklich dann auch erstmal auf dem Schirm zu haben, sich dessen bewusst zu sein und dann letztendlich auch in der Umsetzung Einfluss nehmen zu lassen. Und das ist auf jeden Fall aus der Sicht des Beraters und der Beraterinnen und der Zielsetzung für so eine Arbeit absolut in Ordnung. Und ist auf jeden Fall eine gute Basis hab ich ja auch gesagt, als Checkliste so das man da einfach ein vollständiges Abbild hat, nachdem man dann sowas wirklich abarbeiten und nachvollziehen, vorbereiten, angehen kann, ist das auf jeden Fall eine große Hilfe.

**Interviewer:** Ja, auf jeden Fall. Also für mich ist einfach sehr wichtig dieser praktische Bezug und einfach die Einschätzung von Menschen aus der Praxis und ich glaube, dass du das schon einiges an Erfahrung hast. Hast du sonst noch ähnlich abschließenden Fragen, Anmerkungen oder so?

**IP5:** Also wie gesagt, mich interessiert schon ob da für dich jetzt auch bestätigende, da sind ja doch bei den Interviews dann auch sicherlich die ein oder anderen Sachen, die da übereinstimmen. Mich interessiert einfach nur sind da auch noch für dich jetzt durch das Gespräch mit mir Neue Aspekte mit reingekommen die für dich wichtig sind?

**Interviewer:** Also zum Teil auf jeden Fall Bestätigung, zum Teil auch, wo ich auch mal drüber nachdenke, wie zum Beispiel dieses kontinuierliche Betreiben oder Betreiben,

dass ich da noch mal schauen, wie ich das noch besser mit einbinden kann. Genau, ich würde aber tatsächlich, wenn ich alle Interviews geführt, einfach mal mir alle durchlesen und gucken, was jeder Interviewte zu jedem Thema gesagt hat und dann einfach noch mal schauen, inwieweit das so zusammenpasst oder wo es vielleicht Meinungs Verschiedenheiten gibt, genau wie zum Beispiel bei dem Thema Kommunikation, wie weit das damit eingebunden werden soll. Genau, ja, ich würde jetzt mal eben die Aufnahme schon mal stoppen.

## M Interview Transcript 6

**Date:** 28th April 2022

**Duration:** 1:34

**Interviewer:** OK, bevor wir starten, würde ich Sie einfach mal bitten, dass Sie sich einmal kurz vorstellen, Ihre Position und die Stadt XX vielleicht einmal kurz bezüglich der Größe und welche Erfahrungen Sie im Bereich Prozessmanagement haben.

**IP6:** Mein Name ist XXX, bin Bürgermeister der Stadt XXX. XXX hat im Moment knapp 55.000 Einwohner. Mittelzentrum hier in der Region XXX. Und übernehme soweit die Aufgaben als Mittelzentrum mit eigener Bauordnung, eigenem Jugendamt und sind seit vielen Jahren Mitglied in der KAAW, das auch gerne. Waren schon länger XXX eGovernment des Bundes seinerzeit und haben eigentlich diesen Impuls mitgenommen, um für uns das Thema Digitalisierung einfach nochmal neu zu schreiben. Auch Startpunkt, auf dem wir auch gesetzt haben seit einigen Jahren mit sehr viel Vehemenz. Prozessmanagement ist für uns etwas ganz Entscheidendes. Es gilt der Grundsatz "Wenn Mist digitalisiert wird, bleibt es Mist." und insoweit ist eigentlich vor jedem Digitalisierungsschritt für uns das Prozessmanagement entscheidend zu schauen letztendlich wie funktioniert der Prozess, wie kann man den optimal gestalten und wie kann man dann auch daraus ein optimal für uns digitalisierten Prozess gestalten. Immer vor dem Hintergrund, dass wir auf Sicht mit einem massiven Fachkräftemangel rechnen müssen und nicht mehr in der Lage sein werden, alle Stellen so wie sie heute besetzt sind zu besetzen. Und so die Digitalisierung einfach Notwehr für uns ist, überhaupt arbeitsfähig zu bleiben.

**Interviewer:** Und was ist Ihre Rolle bei dem Ganzen, also inwieweit sind sie involviert in das Prozessmanagement?

**IP6:** Ich bin eigentlich immer, also die Aufgabe eines Bürgermeisters können Sie mit einem Eisberg vergleichen. 90 % Prozent der Prozesse in der Verwaltung laufen in der Regel völlig lautlos und sehr sehr gut. 10 % sehen sie davon, nämlich weil es irgendwo knirscht, weil Bürger sich beschweren, weil vom Fachdienstleiter auch dann mal Themen ran getragen oder messbare Seite [...], die Leitlinien vorgibt, die tatsächlich heißen letztendlich: "digitalisiert bitte so viel und so schnell wie möglich" als Grundsatz. Dann aber auch zu gucken, wenn es knirscht zu sagen: so wie können wir jetzt dieses Knirschen beheben? Das sind in der Regel natürlich Prozesse, die gewachsen sind, die alt sind, die suboptimal ablaufen und dann wirklich auffallen irgendwann, wenn das Personal knapp wird, oder wenn es Personalwechsel gibt, wenn irgendwas passiert, was die Routine stört. Das andere ist, dass wir bewusst auch Routine stören und sagen, wir gehen einfach durch Fachdienste durch, mit unserem Prozessmanager, den wir eingestellt haben, den wir auch schon seit einigen Jahren haben und gucken uns einfach die Prozesse an. Wir gehen rein und gucken uns aktiv an: wie können wir einen Prozess verbessern, den wir digitalisieren wollen, denn wir wollen sie ja alle digitalisieren. Von daher, Rolle auf der einen Seite tatsächlich Troube Shooter, auf der anderen Seite Steuerrad. Das ist immer so dieses was davor hängt und das ist sicher, das sehe ich auch bei uns in der Landschaft, wenn nicht



einer das Tempo vorgibt, ist es in der Regel schwierig, letztendlich. Klassisches Change-Management, den ein oder anderen dazu zu bewegen mitzumachen. Ich kann mich noch gut erinnern, dass wir digitale Akte eingeführt haben, d.3 bei uns. Da haben wir wirklich Change-Management aufgesetzt. Er ist auch tatsächlich genauso verlaufen, wie sie ihn kennen letztendlich. Mit der großen Frustrations Welle "die nehmen uns das Papier weg" über das tiefe Tal der Trauer bishin zu mittlerweile "gar nicht so schlecht", weil jetzt in der Pandemie, Gott sei Dank, dass wir die digitale Akte haben. Dass wir schon soweit wir können von zu Hause arbeiten, das ist ja super. Also das ist etwas, dass man aushalten muss. Wo man aber auch den Mut haben muss als Bürgermeister zu sagen "wir ziehen das jetzt durch, lasst uns also schnell machen" aber, das sind so die Erkenntnisse, die, gewinnt man hinterher.

**Interviewer:** Auf jeden Fall! Da kommen wir gleich auf jeden Fall wieder drauf zurück auf das Thema. Vielleicht will ich ihn einfach mal eben erklären, was ich jetzt gemacht habe oder was ich mir bei der ganzen Sache überhaupt gedacht habe. Und zwar, Sie haben ja jetzt die Papiere vorliegen. Das Thema meiner Arbeit ist Prozessmanagement in Kommunen, und zwar explizit Prozessmanagement Fähigkeiten, die benötigt werden für die Digitalisierung, für die Umsetzung vom OZG und vom eGovG. Genau und da ist meine Argumentation, dass die Fähigkeiten in Kommunen anders sind als im Land oder im Bund oder auch in der Privatwirtschaft. Und aus dem Grund habe ich dann diesen bunten Fähigkeiten Rahmen entwickelt. Und dieser Fähigkeit Rahmen der setzt sich aus zwei Theorien zusammen. Das ist einmal diese fünf Kern Elemente, die oben in den knalligen Farben, sag ich mal, zu sehen sind. Strategische Ausrichtung, Führung, IT & Methoden, Menschen und Kultur. Dazu ist dann jeweils der gewünschte Zustand in Bezug auf diese n Fähigkeitsbereich definiert und für jeden Fähigkeit Bereich gibt es dann die unter Fähigkeiten erfassen, ergreifen und Verwandeln. Und dies basiert auf der Theorie der dynamischen Fähigkeiten. Das spielt darauf ab, dass wir in einer sehr dynamischen Umwelt leben und uns immer wieder den sich verändernden Umweltbedingungen anpassen müssen. Das kennen sie wahrscheinlich auch aus der praktischen Erfahrung sehr gut. Genau daraus setzt sich das zusammen. Die These ist das BPM, Prozessmanagement nur dann erfolgreich ist, wenn alle dieser Kernbereiche adressiert sind. Dabei muss aber nicht jede Kommune in gleichen Maßen alle Fähigkeiten besitzen. Das ist auch abhängig von der Kommunen Größe oder von dem Prozess Typen, der umgesetzt wird. Haben Sie erst mal fragen?

**IP6:** Beim ersten drüber fliegen würde ich sagen würde ich so teilen.

**Interviewer:** Okay, also ich habe jetzt in den letzten Interviews ist immer so gemacht, dass ich jeden Fähigkeit Bereich einmal grob durchgegangen bin, geguckt habe, ob das so klar ist, was darunter verstanden wird, wie das in der Praxis dann auch gelebt wird, aussehen kann und ob gegebenenfalls die Kommunen Größe da eine Rolle spielt, welche Fähigkeiten vorhanden sein müssten. Wäre das in Ordnung für Sie?

**IP6:** Ja!

**Interviewer:** Wenn wir bei der strategischen Ausrichtung anfangen. Ich glaube, das ist ein Bereich, wo sie tatsächlich in der Bürgermeister Position sehr viel von mitkriegen. Strategie vorgeben und dass Ziel ist, halt das Prozessmanagement immer mit diesen strategischen Zielen auch übereinstimmt, dass jetzt nicht Prozessmanagement irgendwie

einfach so aus Jux und Tollerei gemacht wird, sondern tatsächlich immer im Zusammenhang mit den strategischen Zielen. Genau unter Erfassen habe ich dann geschrieben, dass man zuerst mal gucken muss, wie ist der jetzige Zustand, Welche Probleme sag ich mal gibts? Was sind überhaupt die Vorgaben, die gesetzlichen in welche strategische Richtung es gehen muss? Genau und solche Sachen. Haben Sie da eine kurze Einschätzung dazu, wie das in der Praxis so abläuft?

**IP6:** Ja, also strategische Ausrichtung - das eine ist natürlich Führung an sich von vorne weg. Das andere ist das Thema Digitalisierungskonzept. Da haben wir uns als Kommunen hier im Tecklenburger Land mit der KAAW gemeinsam auf den Weg gemacht und 2017, glaube ich, ein Digitalisierungsmanager eingestellt wurde, unsere Strategien bekam, den wir interkommunal auch bezahlen. Der läuft auch weiterhin der Mitarbeiter, weil wir sagen das macht auch Sinn, gemeinsam aus der Strategie heraus die Konzepte zu entwickeln. Für uns ist das Thema strategische Ausrichtung glaube ich schon sehr wichtig. Wir kommunizieren es auch immer wieder in die Ratsgremien hinein: Wie weit sind wir, was macht man gerade, was wollen wir als nächstes machen? Um diese Schritthaftigkeit, dieses Reifegrad Modell ist zumindest ist es ein Indikator immer dafür, wo man sich bewegt und was man tut. Und das ist etwas, was uns, was wir auch sehr spannend finden, was man auch gut nach außen zeigen kann, um zu sagen, die Vorgaben sind da wir haben ganz viele Bereiche, wo wir uns drum kümmern um dann auch zu sagen wie weit sind wir. Dieses Abgleichen also was sie da oben aufgeschrieben haben würde ich sagen alles gut, das ist alles so weit sinnig. Das passt auch für die Praxis letztendlich. Das macht den Prozess, das ist ja der Vorteil der Digitalisierungsstrategie, wenn man sie dann hat und dann auch im Reifegrad Modell der KAAW arbeitet, dass das messbar wird. Das ist ein ganz wichtiger Punkt, glaube ich auch, die erfolge die man hat messbar zu machen, auch weil es ansonsten schwierig wird in der Politik für neue Schritte personal oder mittel zu akquirieren. Das ist ein schwieriges Feld, da ist eher die Erwartungshaltung: ihr digitalisiert doch, jetzt müsst ihr doch noch Personal einsparen. Nee. Natürlich nicht, wir müssen erstmal digitalisieren, dafür brauchen wir mehr Personal und dann darauf gefeilt und vorbereitet zu sein, dass wir immer weniger Personal haben zwangsläufig, dann damit auch auszukommen. Genauso, dass wir mehr Mittel brauchen, letztendlich im Bereich Digitalisierung um eben umzustellen, dafür kaufen wir weniger Papier oder Akten oder, oder, oder. Aber das ist ein Vermittlungsproblem. Es geht ja nicht nur um die Führung der Verwaltung, der Bürgermeister und den Verwaltungsvorstand, sondern eben auch Mittelbereitstellung durch Politik, Personalbereitstellung, die dann durch die Politik dann erfolgen muss. Die will auch mitgenommen, auch auf diesen Weg. Von daher ist das Thema Strategie schon glaube ich: wer die nicht hat, wird Vermittlungsprobleme haben.

**Interviewer:** Wenn Sie jetzt eine Strategie haben, sowas wie die Digitalisierung Strategie Wie läuft das? Machen Sie die einmal und dann für einen bestimmten Zeitraum oder gucken Sie dann während des Zeitraums auch schon noch mal drauf und evaluieren, ob das jetzt alles so richtig ist oder?

**IP6:** Wunder Punkt! Alles gut. Vom Prinzip her einmal gemacht jetzt. Einmal auch erarbeitet, müsste jetzt eigentlich genau dann eben in die Evaluation gehen, zu gucken, wo stehen wir denn? Ist bei uns im Haus tatsächlich auch schon adressiert und besprochen, dass wir die eigentlich jetzt irgendwann mal in die erste Schleife bringen müssen und sagen müssen wir müssen und jetzt mal angucken, Wie weit haben wir

eigentlich das, was da drin steckt, ist zum Glück sehr allgemein gehalten, von daher kann man das ganz gut dann auch letztendlich, das erträgt sich dann auch, dieses allgemeine letztlich abgreifen Seite wieder erstellt. Das ist schon lange her. Also, dazwischen ist jetzt mittlerweile eine Pandemie durchgelaufen, die einen Digitalisierungsschub gebracht hat, der ohnegleichen war. Da wird es jetzt irgendwann auch notwendig, dass wir wieder einen Abgleich machen. Wenn man das Thema OZG sich ansieht, ist auch klar, dass das Ziel bis Ende des Jahres haben wir 575 Verwaltungsleistungen digitalisiert nicht natürlich nicht stattfinden und funktionieren wird und es weiterhin so sein wird, dass wir hier gucken müssen, dass wir unseren Kram gemacht kriegen und gespannt sind, wenn das Land in die Pötte kommt.

**Interviewer:** Wissen Sie denn, wie viele Leistungen Sie digitalisiert haben von den erforderlichen?

**IP6:** Also die erforderlichen, also wir sind was unser Soll angeht, sind wir voll. Das haben wir alles drin. Wir sind was Verpflichtungen angeht, sind wir schon lange durch.

**Interviewer:** Also OZG abgehakt? Das ist ja nicht selbstverständlich.

**IP6:** OZG für uns ist abgehakt. Ja, natürlich, klar. Was wir an Soll Vorgaben haben, das ist alles erfüllt. Was für uns wichtig ist, ist, da sind wir jetzt wirklich dieses Thema interne Prozesse zu setzen: Wie kriegen wir interne Prozesse so digital umgesetzt, als dass sie funktionieren, laufen. Wir sind die erste Kommune in NRW, die das komplette digitale Bauantrags Verfahren fährt. Wir machen es einfach. Wir haben nicht gewartet, auf das Land, sondern haben zum 1.1. das Ding produktiv gesetzt. Es läuft wunderbar hervorragend. Wir führen jetzt gerade einen digitalen vergabe Begleit-Workflow ein. Ich glaube so einen guten digital Begleit-Workflow den gibts in NRW nicht. Wir sind schon sehr weit was das eigentliche Handeln angeht, was digitale Akte angeht. Es gibt den Grundsatz jetzt den ich ausgegeben habe bis Ende 23 ist entweder alles digitalisiert, geschreddert oder im Archiv. Ich will keine Papier Akten wir haben. Ich will auch nicht, dass irgendwer anfängt, Papierakten wieder so nebenbei anzulegen. Das müssen wir unterbinden. Sonst haben wir das Problem, dass wir Akten nicht vollständig haben. Wir werden auch die Büros neu ausstatten. Es gibt demnächst in den Büros keine Aktenschränke mehr.

**Interviewer:** Da kann man auf jeden Fall auch sparen.

**IP6:** Da kann man sparen, das gibt auch eine andere Raum Akustik dann, da muss man aufpassen, dass das nicht halt. Aber das sind für uns eigentlich jetzt, wir haben es für die Präsentation für den Haushalt, also zu Haushaltseinbringung habe ich das Thema Digitalisierung halt auch damit drin und stelle das auch vor. Die Präsentation kann ich ihnen auch gern mal zukommen lassen. Das macht auch alles Spaß. Man hat aber auch immer noch Granaten dazwischen wo man sich fragt was tut ihr da? Der Fragebogen Kindergarten Beitrag kommt, wo die Leute dann auch denken die Daten habt ihr letztes Jahr schon alle von mir gekriegt. Was ist das hier? Warum schickt ihr mir jetzt einen offenen leeren Fragebogen? Ich muss alles per Hand wieder eintragen. Wie läuft das denn? Der Fragebogen geht jetzt zu euch und hier gleich in der Tabelle händisch ab, dass das was ich geschrieben habe, auch zu trifft. Das kann nicht wahr sein. Das war genau so

ein ding wo dann eben aus dem Fachdienst, aus der Abteilung die Rückmeldung kam: Überlastungsanzeige.

**Interviewer:** Das war bei uns tatsächlich auch im Kindergarten Bereich.

**IP6:** Da sitzt man davor und denkt sich Überlastungsanzeige sag mal geht s noch? Ihr macht den Prozess händisch und schickt eine Überlastungsanzeige? Das ist ja Abenteuer hier, hoffentlich habt ihr bald ein d.3 Formular dahinter, dass ihr mit BOL ein Formular daraus macht das die letztendlich selber eintragen. Ich will das doch gerne selber eintragen digital eben, dann habe ich's weg. Ihr lasst das letztendlich von mir auch wenn es die Software nicht kann, dann lasst es in eine Excel Tabelle rein laufen. Dann habt ihr das sauber drin und zieht aus der Excel Tabelle jedes Jahr das Schreiben wieder heraus, wo alle Angaben drin sind, der muss nur noch unterschreiben ist alles richtig, bleibt oder nicht so. Das ist so klassisch letztendlich: wir schaffen das nicht. Wir können das nicht mehr. Wir schicken eine Überlastungsanzeige. Wir brauchen mehr Personal. Und dann guckt man sich die Prozesse an. Das war jetzt so ein ding wo ich selber drauf gestoßen bin. Weil es bei mir zu Hause eben auch war, wo ich dachte, was machen die denn da? Das ist ja Abenteuer! Das gibts ja nirgendwo mehr sonst letztendlich! Das ist Aufgabe dann letztendlich für die Kollegen, denn wenn ich das einmal im Fokus habe wird es auch unangenehm, wenn das dann nicht irgendwann umgesetzt wird. Da bin ich dann wieder bei strategische Ausrichtung Führung sehr deutlich, da bleibe ich dran.

**Interviewer:** Das ist ja auch ein guter Anshub, wenn der Bürgermeister da schon ein Auge drauf hat und dann, ...

**IP6:** Ja, da sind wir dann klassisch wieder im Change Management. Also die Empörung ist meistens erst groß, wenn dann der auch noch drauf guckt und sich dann da rein klingt, und das plötzlich wirklich auf das Tableau bekommt und dann auch Ergebnisse sehen will. Es dann auch die Notwendigkeit schon gegeben, dass man also auch einen Workflow eingeführt hat, dass ich also nachhaltig in d.3 Aufträge erteile, weil auf Mails nicht reagiert wird. Ich hab dann einen Bearbeitungs-Workflow eingeführt, wo die Kollegen reagieren müssen, wenn sie nicht reagieren, ist es dokumentiert auch im d.3 unwiderruflich. Ich bekomme darüber auch eine Nachricht wenn nicht gearbeitet wird und dann gehts weiter. So das ist auch Verwaltung. Die können sich auch wegducken. Nach dem Motto: das machen wir demnächst. Also da muss man doch schon schön gucken und aufpassen bei Führung, Steuerung wie funktioniert das Ganze, Eskalationsstufen einbauen, dafür sind das auch immer noch Menschen, die dann da sind und nicht alle sind davon überzeugt, dass Digitalisierung der richtige Schritt ist. Die nehmen wir meine Akte weg, die nehmen mir meine Arbeit weg, die nehmen mir meinen geliebten Prozess weg, den ich seit 20 Jahren mache. Ich mach das seit 20 Jahren so, ich kann das, ich weiß das am besten geht. Jetzt kommt der doofe Bürgermeister und sagt mir, wie das Anderssein voll, der weiß doch gar nicht, was dahintersteckt und wie wichtig das ist, was ich da gerade tue. Es ist auch so ein Thema. Wir haben die Fachdienstleiter aufgerufen, uns selbst Digitalisierung Potenziale zu nennen. Zu sagen, welche Prozesse sehr ihr als besonders digitalisierungswürdig. Die Rückläufer sind schon sehr schwach. Das geht in der Regel nur von oben, dass man sich also wirklich Top-Down. Deswegen auch der Digitalisierungsmanager, das wir gesagt haben wir gehen in die Fachdienste rein, gucken uns das bewusst auch gezielt an, das wird jetzt endlich dann wirklich auch gucken, welche Prozesse sind es denn? Welche machen viel Arbeit, sind händisch letztendlich,

wo sind die größten Digitalisierungspotenziale, das ist sicherlich nicht letztendlich was gemeinhin gesehen wird, dass ich im Bürgerbüro den Personalausweis digital beantrage. Das ist es nicht. Das mache ich vielleicht alle zehn Jahre, auch wenn da fünf Mitarbeiter sitzen, die zu tun haben, mag sein, aber das ist nicht der Massen Prozess, der uns reizt. Das gibt es andere. Wenn ich letztendlich 3.500 Kinder im Kindergarten habe, das ist ein Massen Prozess. Wenn ich den digitalisiere, dann habe ich schon eine ganze Menge gewonnen. Eine halbe Stelle bis eine Stelle eingespart. Das sind so die Schritte, da gucken wir halt anders drauf deswegen, das ist das Thema Strategische Ausrichtung und Führung, wo wir immer noch wieder erleben das ist auch ein Thema von Kultur, Veränderungskultur, wie offen ist man dem gegenüber eingestellt, wo man dran arbeiten muss. Das hat auch was mitzutun mit Sozialisation der Verwaltung. Sie haben die Beamten, die Untergebenen hatten in der Hierarchie Ordnung letztendlich und die noch Beamtenwesen von der Pike auf gelernt haben. Die gehen jetzt mit 40- 45 Jahren Berufserfahrung in Rente. Die habe ich aber auch noch dazwischen sitzen. Und ich habe die ganz jungen, die kommen, für die das Handy quasi mit der Hand verwachsen ist. Die dann eine natürliche Digitalisierung Kompetenz schon mit sich bringen. Die auch ganz anders in Prozessen Denken. Da liegen teilweise Welten dazwischen. Wenn ich so jemanden in einen Fachdienst reinschicke, wir haben das mal versucht, mit Digi Scouts das Thema aufzugreifen. Da haben wir gesagt, die Alten können auch von den Jungen lernen, nicht nur die Jungen von den Alten. Da haben wir gesagt wir drehen das mal um. Das die Jungen dann auch dieses Potenzial, das sie haben mit in die Fach Dienste bringen und als Ansprechpartner für die Älteren Kollegen zur Verfügung stellen. Ist ein Versuch, ob's funktioniert muss man sich im zweiten Schritt fragen, aber ist ein Signal.

**Interviewer:** Aber das machen sie jetzt aktuell oder ist es ein Projekt?

**IP6:** Das machen wir aktuell. Das läuft seit drei oder Vier Jahren machen wir das bewusst. Je länger so etwas gemacht wird, desto eher ist das Interesse da.

**Interviewer:** Ja. Sie hatten es eben schon mal angesprochen oder erwähnt ihr Fokus internen oder externen Prozesse? Was würden Sie eher digitalisieren umsetzen?

**IP6:** Intern erstmal, weil wir das Thema Medienbruchfreiheit nach Extern nicht lösen können. Das was wir medienbruchfrei lösen können, extern, das versuchen wir natürlich auch. Aber intern erstmal der Fokus ist erst mal. Wenn ich dann letztendlich den nächsten Schritt schaffte das auch extern was ich jetzt darf, was ich kann auch das extern dann umsetze, dann habe ich eigentlich erst den richtigen Gewinn. Das sind Kleinigkeiten letztendlich von der Hund kann jetzt digital an- und abgemeldet werden, über über über. Das sind alles keine Prozesse, die für den Bürger wichtig sind, die er sieht, die wir auch produzieren können. Die aber sicherlich nicht die Masse ausmacht. Die machen bisschen was aus. Das Kleinvieh macht auch Mist, ist auch wichtig. Wenn ich mir so Skandinavien Eindruck ist das gar kein Thema mehr. Auch wenn ich es mir bei den Banken Sparkassen sonst wo angucke, auch kein Thema mehr. Da sind weit entfernt. Das ist frustrierend. Von daher ist der Fokus erstmal darauf aufzurichten zuzagen internes Prozessmanagement. Intern die Prozesse ändern, schlanker machen, besser werden. Selbst wenn wir einen Prozess nur zu 80 % digitalisiert bekommen ist immer noch im Prozess der zu 80 % intern digitalisiert ist der ist immer noch besser als dass er nicht digitalisiert ist.

**Interviewer:** Sehr interessant, weil ich glaube ihre Meinung ist dann auch schon so, dass es mit der Literatur übereinstimmt, aber aus meinem ich habe bisher sechs Interviews geführt, da war es doch schon sehr unterschiedlich die Meinungen also, auch das man eigentlich als Kommune man ist ja total für den Bürger zuständig deswegen externe Prozess egal ob es jetzt intern noch nicht medienbruchfrei läuft, Hauptsache der Bürger hat da was von. Aber ihre Auffassung ist das schon eigentlich eher mit der Literatur überein?

**IP6:** Wir haben einen großen Vorteil. Der Bürger hat ja keine Wahl. Also wenn wir ein Unternehmen wäre, das am Markt bestehen, behaupten müsste, ist ganz klar die Leute würden schreiend weglaufen. Dadurch dass wir Leistungen anbieten, die kein anderer anbietet, muss der Bürger sich damit behelfen was wir da machen. Von daher macht es Sinn selbstverständlich immer wieder den Bürger einzubeziehen und zeigen wir haben da einen digitalen Prozess für dich und guck dir das mal an. Aber erst mal, der Bürger kann nicht abwandern, der bleibt. Wer geht sind die Mitarbeiter und das zeit Fenster letztendlich bis wir die ganz großen Baby Boomer verlieren, das ist jetzt noch zehn Jahre. Dann haben wir ein Problem, da gehen letztendlich in zehn Jahren haben wir ein Fachkräftemangel bundesweit jetzt endlich der im Bereich von 800 bis achttausend seine Millionen gerade im Bereich der öffentlichen Verwaltung. Ich selbst bin Jurist, bin Anwalt. Ich habe zu einer Zeit studiert letztendlich da war das eher so: Mach mal gleich einen Taxischein dazu oder Gastgewerbe. Als ich angefangen waren wir 100.002 Anwälte Bundesweit. Wir laufen jetzt eine ganze Richtung. Ähnlich ist es bei den Anwälten, bei Juristen in einem Fachkräftemangel reihen auf massiven Fachkräftemangel. Wenn man das überträgt auch auf unseren Bereich sind sie diese zehn Jahre, die wir noch haben zehn Jahre sind in der Verwaltungswelt sind nicht viel, das ist nicht lange. Das ist glaube ich etwas, deswegen ist das Thema intern für mich so wichtig. Da bin ich relativ deutlich. Mag vielleicht nicht unbedingt die Bürgerfreundlichste Meinung sein, aber eigentlich ist es doch so, weil sie sicherstellt, dass wir handlungsfähig bleiben auch in Zukunft.

**Interviewer:** Ich bin auf jeden Fall auch auf ihrer Seite. Ich habe zufällig auch das letzte halbe Jahr in Estland gelebt. Und das war was Verwaltungsdigitalisierung angeht Wahnsinn. Die haben ja 99 % aller Verwaltungsdienstleistungen digitalisiert.

**IP6:** Es gibt dieses Grundvertrauen in die nordsischen Staaten, die machen nichts Böses. Das ist eigentlich etwas das haben wir uns auch mal angeguckt. Zu welchen Behörden hat denn der Bürger das meiste Vertrauen in der Bundesrepublik? Das sind zum Glück die Kommunalverwaltung ganz vorne dabei. Wir haben das höchste Vertrauens Maß letztendlich das sind zugesprochen wird. Ganz am Ende kommt das Finanzamt so also von daher ist das so schon schwierig, den Bürger dazu zu bekommen zu sagen wir gehen da schon ganz vorsichtig mit um, wie gehen da sorgsam mit um. Das Thema Verwaltungs-Cloud, vor Jahren schon eingebracht und gesagt, dass ist völliger Wahnsinn, was wir hier machen, dass jeder seine eigenen Programme hostet und supportet und alles macht. Wir müssen daraus wir müssen das irgendwie zentralisieren. Dann haben wir das geprüft und sind leider zum Ergebnis gekommen, dass die sicherste Cloud zu dem Zeitpunkt 2018 Amazon Cloud war. Die Amazon Cloud erfüllte alle Sicherheitskriterien, die man sich nur wünschen konnte und vorstellen wollte. Und dann war der Prozess tot an der Stelle.

**Interviewer:** Weil in Amerika gelagert, oder?

**IP6:** Ein Jahr vorher hatte unsere Stadtbücherei den Vorschlag gemacht, die Buch Beschreibungen und die Buchtitel über ein besonderes Programm aus Amazon heraus einzuspielen in den Bibliothekskatalog. Da war bei uns Palastrevolution. Palastrevolution, wie man denn diesen Internet-Riesen unterstützen könne und Amazon überhaupt böse, böse, böse, böse. Lasst euch was anderes einfallen, aber Amazon wird es definitiv nicht. Es kann nicht die Amazon Cloud sein. Wie ihr es macht mir völlig wurscht, aber lasst euch ein anderes Cloud Modell einfallen, das geht nicht. Das hätten wir politisch nie durchgekriegt, weil das Vertrauen da auch nicht da ist. Da muss man auch schon wieder spielen, wie geht man denn damit um und wie kann man das denn sicherstellen?

**Interviewer:** Okay, wenn wir noch mal weitergehend zum Thema Führung. Führung der gewünschte Zustand Einbindung von BPM in die Organisationsstruktur. Das spielt ab auf das Definieren von Standards beim Prozessmanagement. Das definieren von rollen und Verantwortlichkeiten. Wie läuft das bei Ihnen, wie sieht das in der Praxis aus?

**IP6:** Standards haben wir definiert. Die Rollen klar verteilt. Dafür haben wir den Prozess Manager den wir da bewusst immer reingenommen haben. Wir haben uns sehr intensiv mit der Frage der internen Organisationen befasst, mit Arbeitsabläufen befasst, Personalentwicklungskonzept aufgestellt. Dazu gehören immer diese Bausteine Prozessmanagement auf der einen Seite, auf der anderen Seite, auch die Kern Kompetenzen bei den bei den Kollegen herzustellen. Was brauchen wir eigentlich noch an Kompetenzen bei den Kollegen? Auf der anderen Seite dann die Frage, wie kriegen wir die Prozesse optimal gestaltet. Da dieser zwischen Schrift das funktioniert mittlerweile sehr gut. Teilweise funktioniert das auf Abruf. Das wir dann damit auch in die Problemfälle eben reingehen und dann letztendlich eben das Prozessmanagement auf der einen Seite die Personalbemessung auf der anderen Seite ansehen, weil genau da ist ja die Schnittstelle. Man soll aber auch mit den Ressourcen moderat umgehen. Das ist dann das zweite Problem. Von daher ist es aber vom Ansatz her letztendlich, das ist klar definiert und klar in der Person letztendlich dann auch der Leitung also bei uns verantwortet.

**Interviewer:** Also halten sie für wichtig und richtig?

**IP6:** Man hat manchmal das Gefühl, das ist das Problem, des Reaktiven, dass man eben nicht proaktiv letztendlich tätig ist, aber viel zu stark reaktiv tätig ist. Auch durch reaktives tätig werden kriegt man letztendlich eine ganze Menge getan oder weggeschoben. Das proaktive kommt noch zu kurz. Eigentlich müssten wir noch viel stärker proaktiv, mit mehr Personal, mehr Ressourcen daran. Dafür müsste man sich einig die Karten legen und sagen: Wie lange brauche ich eigentlich um diese gefühlten 1000 Prozess die ich habe in der Verwaltung zumindest mal der Reihe nach durchzuklopfen und abzuklopfen und anzuschauen. Das ist schon spannend und müsste man wahrscheinlich müsste man da sogar noch mehr machen. Im Grunde da sich auch noch anders das Thema strategische Ausrichtung, Ziele an der Stelle setzen, aber das ist ein Mittelding, wo man zufrieden sein.

**Interviewer:** Ok klar! Aber Herr XXX der ist dafür verantwortlich fürs Prozessmanagement allgemein bei euch?

**IP6:** Ja, der ist Fachdienstleiter Organisation Personal. Da ist das auch genau angesiedelt bei ihm, das sind seine zentralen Mitarbeiter, die diesen Bereich bearbeiten. Das ist da ganz zentral, wenn mit XX auch noch das Gespräch wollen, sehr gerne. Nicht umsonst haben wir den eigentlich als verbands XXX bei der KAAW, das hing immer an der Position Erster Beigeordneter. Das haben wir bewusst getrennt und gesagt Blödsinn. Wenn wir jemanden im Hause haben, der sich in dem Bereich ganz anders etabliert und ganz anders ein gearbeiteter Prozess auch wirklich Kompetenz nachweisen.

**Interviewer:** Er weist dann Rollen zu und Verantwortlichkeiten zu. Auch für die einzelnen Prozesse die dann implementiert werden?

**IP6:** Er berät zumindest die Fachdienstleiter. In der Regel ist es so, das gemeinsam mit dem Leiter der Fachdienste die Struktur der ermittelt wird, man sich erst mal den Muster-Prozess der KGSt anschaut, wie wäre es musterhaft letztendlich, wenn ich das Prozessschema nehme? Wie läuft es bei uns? Welche Prozessschritte habe ich dazwischen, wo muss ich gucken und daraus dann das Digitalisierungspotenzial ermitteln. Mit den Fachdiensten gemeinsam gucken welche Software es gibt in dem Bereich. Wo wir feststellen, dass wir diese sehr enge Verzahnung brauchen. Weil es auch keinen Sinn macht, einen Fachdienst alleine laufen zu lassen, wenn die eine neue Software brauchen, ohne dass wir vorher diese Schritte gemacht haben, das bringt nichts. Führt in der Regel dazu das suboptimal danach ausgewählt und eingekauft wird, weil vielleicht vom Fachdienst Leiter für den Zuständigen eben die die Notwendigkeiten in der Gänze gar nicht gesehen werden. Haben wir jetzt auch in einem Fall. Also wir sehen, dass es so da sind die Schnittstellen, wo man dann tatsächlich im Diskurs auch natürlich auch die Fachdienste mitnehmen muss. Es bringt überhaupt nicht wenn man dann den Prozess vorgibt und sagt wir machen das neu und sagen euch wie es geht. Schwierig.

**Interviewer:** Alles klar dann zum Thema IT und Methoden. Der gewünschte Zustand: die richtigen Methoden und die richtige IT ist ausgewählt. Methoden bezieht sich so auf die, auf die Lebenszyklus Phasen beim Prozess, also Modellierung, Identifizierung und so weiter. Methode auch Projektmanagement, Change-Management all das sind Methoden und die dazugehörige IT. Jetzt ist noch strittig gehört IT und Methoden zusammen oder kann man das gegebenenfalls auch trennen? Was wäre so ihre Einschätzung dazu?

**IP6:** Die Wahrnehmung ist eigentlich, dass wir den Bereich sogar noch mit der Führung noch viel stärker verschneiden müssen, zwischen IT, Methoden und Führung, um einen optimalen Zustand zu erreichen. Ich glaube gar nicht, dass man IT & Methoden kann man glaube ich, gar nicht vernünftig trennen, weil das eine das andere bedingt. So und eigentlich ist wie gesagt dieses Thema Prozess haftes Steuern auf der einen Seite diese proaktive, dann eben das auch stärker zu verschneiden ist ganz wichtig. Von daher glaube ich nicht, dass man eine Trennung vornimmt. Ich wüsste nicht wie man das sinnvoll machen sollte.

**Interviewer:** Also ich kann ein Beispiel nennen. Ich hatte mit jemandem gesprochen, der im Bereich Prozess Modellierung unterwegs und er sagte Das ist durchaus möglich ist Prozess Modellierung ohne Software oder ohne IT, sag ich mal durchzuführen.



**IP6:** Klar, natürlich kann ich Prozess Modellierung auch ohne IT durchführen. Gar kein Problem, das ist für mich sogar der Grundsatz dem Grunde nach erstmal der Prozess muss erst mal letztendlich, ich muss erst mal einen optimalen Prozess haben. Das ist der Grundsatz, wenn ich Mist digitalisiere, bleibt es Mist. Das heißt also, wenn ich jetzt hingehe und sage ich habe einen Prozess, der funktioniert händisch der ist analog und gucke mir den erst mal an und entwerfe ein Schema für diesen Prozess. Dann ist der nächste Schritt dem Grunde nach letztendlich, das kann auch ein paralleler Schritt sein, das ist egal, dass sich die Digitalisierung Potentiale erfasse. Das mag dann sein, dass ich feststellen dass der Prozess so wie er ist, ist für die Digitalisierung optimal. Das ist genau dieses Ding da diese 80 % ist jetzt besser 80 % zu digitalisieren Prozesses der händisch läuft oder muss ich den Prozess noch mal anpassen um den optimal auf eine IT Struktur die es jetzt gibt zuzuschneiden. Das ist immer so eine Entscheidung. Das würde ich jetzt gerade, deswegen bin ich auch ein bisschen irritiert. Das wäre für mich erst mal ist das für mich Standard. Also erstmal ist es Standard nachzugucken wie funktioniert der Prozess jetzt wenn er analog ist Teil- analog ist oder schon EDV gestützt ist oder vielleicht auch schon beides digitalisiert ist, dann muss ich von da aus gucken wie komme ich jetzt in dieser Prozess Landkarte. So und das ver schneidet auch hintereinander oder seh ich da jetzt gerade?

**Interviewer:** Es wäre dann eher so in der Hinsicht, Prozesse modellieren kann man ohne Software. Ich kann mir so ein Prozess Modell theoretisch das diesen picture karten ja zusammen basteln. Oder genau einfach aufmalen.

**IP6:** Einen Prozess muss ich bildhaft machen und vor Augen führen auch mit Picture mit den Karten oder was auch immer um zu gucken: wat machen die da eigentlich? Wie funktioniert das so? Und daraus kann ich doch erst im Grunde nach dann ableiten, das kann ich digital machen. Klar selbstverständlich, das kann ich aber auch in jeder anderen Form machen. Selbst wenn ich mir Playmobil Figuren mitbringe und die auf den Tisch Stelle, selbst das funktioniert, würde auch das gleiche Ergebnis bringen. Ich muss ja nur den Prozess visualisieren. Das bringt die Erkenntnisse, die einfache Erkenntnis sag ich mal so die schnelle Erkenntnis.

**Interviewer:** Aber langfristig gesehen ist es nicht das Ziel sag ich mal einer Verwaltung verteilt Prozess Modelle an Wänden hängen zu haben, oder?

**IP6:** Nein, ist es nicht. Ich glaub das es eine Übergangs Phase ist, wie kann es auf keinen Fall sein, wenn es gute EDV-Unterstützung gibt letztendlich die das dann auch abbildet. Für diese, wir haben 1100 bis 1300 Standardprozesse, die in jeder Verwaltung gleich sind. Sie sind in jeder Verwaltung gleich. Das ist immer der gleiche Mist. Manchmal bisschen anders, letztendlich sind diese Prozesse durch die gesetzlichen Vorgaben vorgegeben was ich machen muss und welche Schritte ich einhalten muss auf jeden Fall.

Deswegen kann KGSt Standard Prozesse erstellen. Das ginge das hier gar nicht, die könnte es uns gar nicht bundesweit musste herstellen, von daraus ausgehend, wäre es ja eigentlich das Träumchen für alle, dass ich eine Prozess Datenbank habe. Ich klicke an, Prozess A. Ich gucke da rein, gebe da 3 Sachen in die Prozessdatenbank ein, der schmeißt mir seinen Prozess raus. Da muss ich nicht mit Karten hampeln, da muss ich nichts mehr machen. Ich glaube da sind wir noch ein Stück weit von entfernt. Im Moment, zumindest was ich so sehe.

**Interviewer:** Es gibt diese optimalen Prozess Modelle. Inwieweit gibt es denn da noch Anpassungsbedarf? Also wie kann ich mir das genauer in der Praxis vorstellen?

**IP6:** Es gibt die optimale Prozess Modelle, sie haben es aber immer wieder mit Menschen zu tun, sie haben es mit Handelnden zu tun, und sie haben es auch mit teilweise auch unterschieden Führungsaufgaben zu tun. Es gibt immer das Problem, dass ich vielleicht aufgrund eines Mitarbeiters einen Prozess etwas anders gestalten muss. Aktuell, um sicherzugehen, dass der Prozess auch optimal verläuft. Beispiel: Wenn alle Mitarbeiter optimal arbeiten würden, bräuchte ich keinen Controller. Tatsächlich brauche ich in manchen Bereichen sehr intensives Controlling Das heißt das Personal einsetzen, das nichts anderes tun als das Handeln der Personen zu kontrollen, Das ist eigentlich so dieses, wahrscheinlich im Zweifel der Hauptgrund, warum ich Prozesse auch eben anders gestalten muss um Personen herum, um vorhandene Person herum, um Sondersituationen auch herum gestalten muss. Die aus Historie gewachsen ist. Da muss ich aber erstmal fragen warum sind die Prozesse jetzt so und nicht anders. Einfaches Beispiel, wir sind einer der wenigen Regionen, die noch im Bereich SGBII viel selbst macht. Wir sind Optionskommune mit dem Kreis zusammen. Da sind wir glaube ich die letzten Mohikaner. Der Prozess bei uns ist sehr erfolgreich, wir wollen auch gar nicht davon runter, führt dazu, dass der Prozess bei uns, vom Musterprozess deutlich abweicht. Eben in der Zusammenarbeit zwischen Kreis und den Vermittlungsstellen, die wir haben, im Bereich SGBII, da läuft das Leben anders. Weiteres Beispiel: Ich habe es vergessen. Es gibt historisch gewachsenen Sonderlocken, auch Möglichkeiten, die sich entwickelt haben zwischen den Handelnden, wo wir anders agieren als der Musterprozess eigentlich ablaufen sollte oder vom Gesetzgeber erstmal vorgesehen war. Nicht das wir da jetzt nicht gesetztes konform unterwegs wären, aber es ist anders und hat manchmal gute Gründe Da geht es entweder um Menschen oder um regionale Besonderheiten, um die man herum arbeiten muss. Das macht dann auch die Besonderheiten im Prozessmanagement aus. Sonst wäre es ja einfach, man stellt alles nach dem Systemmodell um und fertig, schön wäre es.

**Interviewer:** Stimmt, damit wären wir dann eigentlich auch schon beim nächsten Thema, Menschen. Beim Menschen geht es darum, dass die Menschen das Wissen und die Fähigkeiten haben, Prozesse überhaupt zu verändern. Also, da geht es tatsächlich, um den Wissensstand der einzelnen Mitarbeiter und Maßnahmen und diesen Wissensstand zu erlangen, zum Beispiel durch Schulungen durch so was wir Digital Scouts, durch solche Sachen. Wir haben das Thema ja schon ein bisschen angerissen das Thema. Wie sehen Sie das so die Relevanz davon.?

**IP6:** Wichtig, also Sie Sie können, wenn sie die Mitarbeiter, die Kollegen nicht mitnehmen bei solchen Schritten, so großen Schritten werden sie nie Akzeptanz erreichen. Sie können alles verordnen und anweisen und aber trotzdem müssen die Menschen davon überzeugen, dass es wichtig ist, was sie tun, dass sie das, was sie tun, dann bitte oder sich mit Herz und Verstand tun. Die Notwendigkeit merkt man immer schön beim Change-Management beim Thema IT-Sicherheit. Wir machen auch hier im Hause Awareness Schulungen oder Awareness Versuche, indem wir dann auch durch die IT dann gefakte Fishingmails dann auch durchs Haus jage. Und dann wird geguckt wer dann rein trampelt in die Falle. Das ist sehr unterschiedlich, teilweise funktioniert es gut, teilweise funktioniert so lala. Das zeigt ganz deutlich, dass das eine der großen Baustellen nach wie vor ist. Eben die Menschen für diese digitale Welt fit zu machen, dass sich in

der auch sicher bewegen, wenn ansonsten ist es kaum zu erklären, dass in einer Mail von, ich weiß nicht wem, völlig schräge Absenderkennung raus geht mit einem Link "guck mal ich habe ein Portemonnaie gefunden, wem gehört das?" Da tappen dann 68 Leute in die Falle. Da muss man dann schon fragen "Gehts noch?" Das hätte dann auch Schadsoftware sein können, die sich dahinter verbirgt. Das macht deutlich, dass es verschiedene Kollegen gibt. Es gibt die, die herzlich lachen und sagen schöner Versuch. Es gibt aber auch Kollegen, die es einfach noch nicht sehen. Deswegen haben wir damals bei D.3 schon versucht alle mitzunehmen. Das hat sich mit der Coronakrise verändert. Das muss man auch ganz klar sagen. Vor Corona hatten wir 41 mobile Arbeitsplätze. In den ersten 4 Wochen haben wir dann auf 260 erweitert. Sind jetzt bei knapp 300 von 400 Büroarbeitsplätzen. Also zwei Drittel bis drei Viertel der Kollegen haben das Thema Home Office für sich entdeckt. Und es ist auch nicht die Tendenz zu erkennen, dass die da wieder runter gehen. Sondern wir sind eher dabei das zu fixieren über das Thema mobiles Arbeiten, dass wir natürlich dadurch auch andere Vorteile für uns sehen, aber dieser gewaltige Schub, der mit der Corona Pandemie gekommen ist, der auch privat bei den Leuten angekommen ist, der hat jetzt nochmal maßgeblich auch geholfen, glaube ich einmal, die Kultur Stück weit die Menschen aber auch für das Thema zu sensibilisieren und eine neue Offenheit für das Thema abzubringen. Das merken wir schon sehr stark. Also mit Corona wurde naja die Verwaltung nicht dichtgemacht, aber gesagt ohne Termini kommt keiner mehr rein der nicht angemeldet ist. Erst großes Geschrei, jetzt schreit nur noch einer in der Politik, der das Doof findet. Alle anderen haben sich damit abgefunden, es gibt auch keine Proteste mehr, es gibt kein gar nichts mehr. Warum denn auch?! Wenn ich zum Frisör gehe, mache ich einen Termin, wenn ich zum Hausarzt gehe, mache ich einen Termin oder wenn ich zum Rechtsanwalt oder Steuerberater gehe, mache ich einen Termin. Und hier kann ich so durchs Haus laufen? Also von daher, auch das ist eine Kultur Frage, auch das ist bei den Bürgern angekommen, das geht halt nicht. Das wurde verstanden und das funktioniert auch. Das ist eigentlich etwas, wo ich glaube, da haben wir wirklich auch einen Kultur Sprung auch noch mal so ein destruktives Element erlebt, weil ich eben aus der Mitarbeiter Sicht auch, weil die auch erlebt haben, die gut die Digitalisierung für sie ist. Weil plötzlich konnten sie sich zurückziehen, in ihr Privates, sie waren geschützt sie waren geborgen, ob sie es nun wollten oder nicht, das was anderes, aber die hatten die Möglichkeit zu sagen, ich muss jetzt nicht mehr mit Frau M oder Frau H oder wem auch alles im Büro sitzen der immer rum hustet. Ich weiß auch gar nicht was der mitbringt. Ich mache jetzt Home Office ist auch viel besser, ich kann sowieso von zu Hause arbeiten ist okay. Und naja Idioten hat man dann auch natürlich auch in dem Bereich. Sie haben 10 % die sich durchmogeln, die dann auch hier am Arbeitsplatz Minder Leister sind, die aber auch digital Minder Leister sind. Wir haben, aber auch das muss man auch sagen, in vielen Bereichen ein Produktivitätsschub gemerkt. weil die Leute eben nicht so abgelenkt sind. Die sind eben konzentrierter. Also insgesamt sehr positiv. Also das ist eine positive Entwicklung für uns. Ich glaube deswegen ist das Thema Menschen im Bereich Prozessmanagement zu schulen gerade in dem Bereich ist was ganz Wichtiges. Ich habe das eben mit dem Beispiel von Führungskräften wo wir ja eigentlich erwarten, dass die Führungskräfte auf uns zukommen und sagen, Mensch, wir haben da ein Thema, wir wollen den Bereich jetzt machen, das ist noch nicht ganz so. Da müssen wir noch ran. Das ist eher noch zum Jagen tragen als dass die selber Jäger werden. Da wünsche ich mir durchaus noch mehr. Also das ist aber etwas, wo wir vielleicht jetzt auch noch mal durch ein Generationen Wechsel im Bereich der Führungskräfte neues potential auch kriegen können. Das ist dann irgendwann ganz spannend. Aber das ist ein ganz wichtiger Punkt, also wenn ich die Führungskräfte nicht mitnehme auf dem weg ist schwierig.

**Interviewer:** Ja das würde eigentlich auch schon in den Bereich Kultur dann mit einem einspielen. Kultur umfasst nämlich sowohl die Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber Prozess Veränderungen, also sowas wie Résistance to Change, dann auch top Management support, also dass Sie als Bürgermeister sag ich mal auch komplett hinter der Digitalisierung stehen und auch die Organisationsstruktur spielt damit ein die ist ja eine Kommunen eher hierarchisch was oft als Hindernis denn auch gesehen wird. Wie ist es bei Ihnen so?

**IP6:** Also da kann ich ein schönes Beispiel erzählen, was mich eigentlich veranlasst hat hier im Hause. Ich bin jemand, Ich liebe flache Struktur. Ich kam kriegte eine Anfrage vom Bürger, es ging um eine Straßenbau Angelegenheit und der nannte mir den Mitarbeiter auch. Und so wie ich bin und sowie ich auch funktioniere, zack Email an den Mitarbeiter, ich bitte um Sachstand, das sie zu zurück. Ich hörte eine Woche nichts, hörte zwei Wochen nichts. Ende der dritten Woche bekam ich vom Baudezernenten eine Mail: Ja, das Thema sei bei ihm angekommen, er käme da auf mich zu. Es dauerte weitere zwei Wochen, dann meldet er das Thema dann als Tagesordnungspunkt für den Verwaltungsvorstand an, um dann im Verwaltungsvorstand darüber zu berichten, wie denn der Stand sei. Und Sie können sich vorstellen, was für eine Begeisterung das bei mir ausgelöst hat. Dieser Weg, weil was war denn gelaufen jetzt? Letztendlich der Mitarbeiter völlig erschreckt, oh Gott, ich habe E Mail vom Chef, damit zum Fach Dienstleiter gelaufen, der Fachdienstleiter dann mit dem Mitarbeiter zum Dezernenten gelaufen. Der hatte das jetzt als Tagesordnungspunkt zwei Wochen später im Verwaltungsvorstand angemeldet, wo die höchstbezahlten Kräfte der Verwaltung sitzen um sich mit einer Kleinigkeit wie der zu befassen. Führte bei mir letztendlich tatsächlich dazu, dass sich also dort ich glaube, nahezu geplatzt bin am Tag. Wesentlich ineffizienter geht es natürlich nicht. Das ist ja der helle Wahnsinn, was da an Arbeitszeit verbrannt worden ist. Es hätte eine einfache Antwort gereicht oder nehmen wir mit, wir kümmern uns und sprechen den Bürger an. Da haben wir den letzten Jahren massiv, glaube ich, an der Kultur gearbeitet, Kultur verändert. Dass die Mitarbeiter nicht in eine Schockstarre verfallen, wenn der Chef sie anspricht, ist das eine, was wichtig ist. Aber wir versuchen deshalb sehr schnell, sehr flach, uns effizient zu gestalten. Das ist etwas, was in der Kultur und damit insgesamt in der Kultur wir ganz gut angekommen ist. Wir haben auch so ein Leitbild für Führung gegeben, wo sie das dann auch wieder finden. Dass es eben eine offene, sehr Fehlertolerante, Kommunikationsstrukture angestrebt wird, die wertschätzende Kultur an der Stelle. Nicht eben das Thema der Untergeben oder der was auch immer, sondern es geht darum, dass sich auf Augenhöhe begegnet und kommuniziert wird, Klar, die Richtung wird vorgegeben, das muss auch so sein. Aber zwischen letztendlich den eigentlich hierarchischen Führungsstil die Verwaltung früher mal hatte, der da auch angelegt war, sind wir heute schon in vielen Bereichen eben auch sehr gleich geordnet. Um da auch bewusst auch die Kollegen mitzunehmen, Akzeptanz zu erzeugen, aber auch das ist das, was mir am wichtigsten ist wie die Kollegen, mit Fachwissen. Ich stelle da hochkompetente Kollegen ein, die sich mit Einzelthemen wesentlich besser auskennen als ich es jemals könnte, weil sie tiefer drin sind. Ich kann mich in jedes einarbeiten, kein Thema, da muss man dann auch so ehrlich sein und sagen Fehlertoleranz, macht mal erst, wenn es dann schwierig wird, dürft ihr gerne kommen. Das ist eigentlich auch die Idee zu diesem Thema digitalisierung, ist das gleiche Spiel dahinter. Es ist eigentlich das Ziel, alle mitzunehmen, und zu sagen: Seht es als Chance für euch. Manchmal muss man auch wieder führen, das gehört dazu. Aber erst mal ist es wichtig, die Strukturen zu ändern, da bin ich bei Ihnen. Das ist das Thema auch wenn es von oben kommt, top-Down geht es unter Umständen schon schwierig. Der kommt

alleine, kann es nicht, er kann sie nicht alleine wird, der kann es zwar anordnen, aber ob es dann passiert, da macht man sich keine Illusionen hingeben. Also wenn ich mich an die Spitze stelle und rumtobe, gibt es so viele Möglichkeiten mich hier kalt zu stellen in der Verwaltung. Da sehen Sie nie wieder Was von dem Projekt. Die lassen Sie hier doof sterben. Das ist gar kein Thema. Verwaltung kann letztendlich auch eine Spitze komplett ausheben und doof sterben lassen. Da muss man sehr aufpassen, dass das nicht passiert, dass man da wirklich dran ist, dass man da auch die Kollegen Kolleginnen überzeugt. Es geht um Team, das geht nur im Team, das geht nur mit flachen Hierarchien, das geht nur mit ganz viel persönliche Ansprache, auch mit einem offenen Ohr, das man dann auch noch mitbringen muss. Ich teile die These letztendlich, dass es problematisch ist, hierarchische Führungsstrukturen hindern. Das ist so. Da hilft auch der Chief Information Officer dann auch nichts, solange diese Kultur nicht umgedreht wird.

**Interviewer:** Würden sie schon sagen, dass man diese ist, aber diese auch immer gesetzlich verankert, dass wir diese Hierarchien in der Verwaltung haben, aber einen gewissen Maßen auch schon " aufheben" kann oder zumindest...

**IP6:** Das Leben. Ich muss ja nicht, ich habe gesetzliche Vorgaben, die muss ich einhalten, keine Frage, wer muss mit zeichnen, wer muss was auch sehen. Ich will auch letztendlich das wege eingehalten bleiben im Verfahren damit auch alles seinen rechten Gang geht. Aber ich kann das anders leben. Ich kann es anders kommunizieren. Ich kann auch das Gefühl vermitteln von wir nehmen euch mit auf diesen weg, ihr entscheidet mit, ihr seid diejenigen. Thema IT-Sicherheit machen bei uns zwei junge Mitarbeiter, wirklich großes Interesse, ganz hohe Motivation intrinsisch auch die Leute haben tolle Vorschläge tolle Ideen. Manchmal muss ich sie schon bremsen dann auch, sonst gibt es Ärger an der Stelle. Lass das mal sein, aber die muss man mitnehmen, die muss man laufen lassen. Die muss man kommen lassen, mit Ihren Ideen und sagen so super, wir gucken, dass wir das Hinkriegen und das geht auch mit flachen Strukturen, das geht auch ohne Nachweis. Wenn die da in der Tür stehen und sagen wir würden gern ausprobieren können wir das machen? Auf gehts! Das ist, glaube ich wir man was lebt. Das heißt nicht trotzdem, dass hinterher genau der gleiche Weg eingehalten wird. Von daher ist es eine Frage, wie lebe ich Führung. Da ist eine neue Generation von vielleicht jetzt nicht ganz richtig, es gibt immer solche und solche. Aber ich glaube schon, dass da durchaus auch Bewegung in der kommunalen Landschaft ist. Dass das besser wird.

**Interviewer:** Mich freut es auf jeden Fall, zu hören das es doch so laufen kann. In meiner eigenen Praxis habe ich es leider auch eher andersrum erfahren, das diese Hierarchie echt sehr stark gelebt wird, das sich nicht mit der Beigeordneten sprechen durfte, auch wenn sie mich angeschrieben hat, das war dann schon alles irgendwie ein bisschen da hat man sich nicht so wohl bei gefühlt. Man war dann eben doch nur Mitarbeiter, Sachbearbeiter.

**IP6:** Es ist nicht wertschätzend. Der Umgang ist nicht wertschätzend und das ist das größte Problem, wenn ich keinen wertschätzenden Umgang mit Kollegen pflege, sie auch ernst nehme mit ihren Kompetenzen, mit ihren Ideen, mit dem, was sie machen, verliere ich sie wahrscheinlich auf der Strecke, Irgendwann werden sie nur zu Sachbearbeiter. Dann habe ich eigentlich schon das meiste verloren. Das geht eben nur natürlich nicht immer aber ich kann zumindest versuchen, so viel wie möglich da auch zu investieren. Irgendwann spricht es sich rum, und irgendwann ist auch das angekommen beim letzten Mitarbeiter: Mensch, der macht ja wirklich das, was er sagt, das ist nicht nur einer, der

das erzählt, der macht das ja auch! Der redet genauso mit mir wie mit seinen Beigeordneten. Das ist glaube ich, eigentlich eine Chance, eine wahnsinnige chance die darin steckt. Das muss auch mal anders sein, das darf auch gerne anders sein, es muss auch mal anders sein ist auch völlig ok. Das geht auch nicht, es ist ja auch nicht immer alles schön meiner Meinung nach auch nicht unbedingt. Es gibt Leute, die auch das können. Ja insbesondere Frauen sind da, sind in der Führung noch stärker, sie sind doch anders als es gibt wirklich sein, da gibt es noch andere Chancen sag ich mal vorsichtig, wie Frauen sich entwickeln können, ist das auch ganz spannend. Das nehme ich auch immer sehr wohltuend wahr, muss man einfach mitnehmen, auch da muss man die natürlich entwickeln lassen und auch Chancen geben, dass das eben auch dann noch in die Richtung entsprechend umgesetzt wird und sich verändert.

**Interviewer:** Ja ich glaube schon, dass ich das gut ergänzen kann auch diese weibliche Fürsorglichkeit und männliche Durchsetzung.

**IP6:** Klar sicher! Da müssen wir auch alle selbst kritisch sein, klar kommt manchmal das Alphatierchen raus letztendlich ist aber immer die Frage, ob das auch richtig ist, angemessen ist.

Hinterfrage mich da selber, natürlich wenn ich da so bestimmte Kolleginnen, dann sieht die schon sehr lange im Amt sind, jetzt neu ins Amt kommen und deren Führungsstil sich anguckt, da ist eben noch dieses kleine Quäntchen noch mehr drin letztendlich was sie mitbringen toll! Großartig macht auch Spaß zu sehen und ist eine Chance, Riesenchance für die Kollegen. Für die Männer wird es dann wieder schwieriger. Eine starke Frau ist nicht immer, womit alle umgehen können. Aber ich glaube, also Kultur ist ich glaube noch mal, es ist ein ganz, ganz wichtiger Punkt auch eben um Akzeptanz zu erreichen. Um dieses Mitdenken was man will, aber auch die Akzeptanz, wenn dann die Änderung kommt. Also eigentlich von den Punkten her muss ich sagen: Klasse super aufgearbeitet.

**Interviewer:** Würden Sie gewisse Punkte wichtiger sehen als andere oder die in eine hierarchische Abfolge bringen?

**IP6:** Nein, sie können mit strategischer Auslegung so viel machen, wie sie wollen, wenn es tatsächlich auf der Führungsebene nicht umgesetzt wird, wenn die Methoden die stimmen, wenn die Menschen, die Fähigkeit nicht haben, wenn die Kultur nicht passt, ... Das können sie durchführen, durchziehen glaube ich in jede Richtung. Sie können jedes Mal hingehen und sagen, es ist notwendig, aber nicht hinreichend. So sehe ich das. Wenn sie nicht in den gleich klang, letztendlich dieser fünf Schritte kommen dieser fünf Punkte kommen, werden sie auch dem Grunde nach nicht in der Lage sein, erfolgreich zu digitalisieren. Das kann man glaube ich nicht so feststellen.

**Interviewer:** Und genau die Kommunen Größe Prozess Typen, wenn wir das noch einmal kurz, würden Sie sagen das es schon so ist, dass eine kleinere Kommune weniger ausgeprägte Fähigkeiten braucht in den Bereichen?

**IP6:** Leider nicht. Leider nicht, das ist ja gerade die Krux. Das ist der Wahnsinn. Kreisangehörige Kommunen so wie wir sie sind, so um die zwischen 800 bis 1000 Prozesse ungefähr tatsächlich laufen die identisch. Ob ich nun Mettingen mit zehntausend

Einwohnern bin, ob ich XXX mit dreißigtausend bin, oder ob ich XXX mit 50.000 bin oder eine große kreisangehörige Kommune mit 70.075. Manchmal bisschen mehr und bisschen weniger, aber ein Kernbestandteil an Prozessen bleibt. Leider ist dieser Kernbestand also groß, dass eine Differenzierung dem Grunde nach Kommunengröße überhaupt nicht, ich wüsste gar nicht, wie man da differenzieren sollte, weil die Prozesse, die Aufgaben die gleichen sind. Ich muss nur weniger, aber die Prozesse sind die gleichen. Ich habe in der Anzahl weniger also pro Prozess weniger Fälle, aber nicht weniger Prozesse. Das ist mein Ansatzpunkt, auch warum wir das endlich mal wieder, dass das Credo vertrete, Digitalisierung im ländlichen Raum nur interkommunal funktioniert. Das ist mein Credo. Von Anfang an bin ich damit nicht losgezogen und vertrete das nach wie vor. Ich bin ein heißer Verfechter der Arbeit der KAAW, die wir in den letzten Jahren auch massiv ausgebaut haben, bewusst massiv ausgebaut haben eben vom reinen Personaldienstleister hin zum IT-Dienstleister. Das sind wir lange noch nicht am Ende mit. Das ist, glaube ich, genau das, was wir brauchen. Wir brauchen Lösungsanbieter für die Kleinen. Nicht alle müssen alles machen, nicht jeder muss alles machen, sondern das reicht, wenn einer es macht. Solange der Prozess digital fertig ist, jeder den übernehmen kann, machen. Selbst in der Umsetzung habe ich noch das Problem, das ich eigentlich jetzt schon wieder in der Umsetzung scheitere, dass die Kommunen schon gar nicht der Lage sind, die Prozessor aufzunehmen die digitalisierten Prozess und umzusetzen. Weil die noch dafür, wie das Personal fehlt. Das ist, schon für die kleinen Kommunen echt, ... Ich habe mal eine steile These versucht. Die letzte Kommunalreform war bedingt letztendlich durch die neuen Gebietszuschnitte. Die nächste Kommunalreform wird letztendlich bedingt sein durch die Funktionsfähigkeiten der Verwaltung. Weil es irgendwann so sein wird, dass die kleinen Kommunen nicht mehr in der Lage sein werden, ihre Aufgaben alle zu erbringen. Das haben wir ja schon in Teilen, dass die kein Personal bekommen für ihre Aufgaben. Da ist der Kreis Aufgaben übernimmt, und das wird noch schlimmer werden. Das ist jetzt eine Frage von Jahren. Die nächsten Jahre werden sehr spannend, aber die Kleinteiligkeit so wie wir sie jetzt noch erleben, wird Geschichte sein.

**Interviewer:** Ich habe letztes Jahr auch ein Artikel darübergeschrieben, eine angelehnte These aufgestellt, und zwar das durch die Digitalisierung, die Orts Abhängigkeit von der Verwaltungsdienstleistungen irgendwann redundant wird und dass die Bürger egal von wo ihre Leistung beziehen können, das wir dann diese kleineren Kommunen am Ende gar nicht mehr in dem Umfang brauchen.

**IP6:** Ja das deckt sich. Die Ansicht, die Digitalisierung ist Notwehr gegen den Fachkräftemangel, wenn ich demnächst von überallher meine Verwaltungsdienstleistungen in Anspruch nehmen kann, eine möglichst komplett digitalisierte Verwaltung habe, ist es wurscht, wo die Leute sitzen. Hauptsache die Aufgaben werden erledigt. Das ist das Spiel, das sehen Sie heute schon bei den Banken. Die Banken ziehen sich aus der Fläche zurück, weil die weitestgehend digitalisiert sind. Die sind schon mit dem, was möglich ist optimal digital aufgestellt in vielen Bereichen. Ich weiß nicht, wann ich das letzte Mal meinen Bank Berater gesehen habe.

Früher da war das ein Event, das mein Vater, dann freitags mittags zur Sparkasse fuhr, Rechnungen, die er hatte, ein packte, und die wurden dann da ausgefüllt und überwiesen und dieses jenes noch unterbrochen. Heute ist das also das ist komplett digital. Eigentlich wenn man sich die Welt vor 40 Jahren nimmt und sich die von heute nimmt, unvorstellbar

was da passiert in der Zeit. Das wird uns genau das wird uns auch als Verwaltungen passieren. Nicht über das Thema, nachfragedruck, sondern über das thema Personalmangel. Wird der entscheidende Punkt sein. Da wird das dann funktionieren, da wird das irgendwann zusammenklappen. Wir werden wir noch als das Mittelzentrum ihrem bisschen besseren letztendlich Ansatz, mit dem besseren Standpunkt, weil wir anders vergüten können, weil wir anders auch Aufstiegs Chance geben können. Lassen wir uns mal überraschen, ich bin sehr gespannt, wie sich das dann darstellt in den nächsten Jahren. Aber sie werden es ja sehr intensiv begleiten. Es freut mich sehr! Also es war ein sehr kurzweiliges, sehr angenehmes Interview. Danke, Dass sie sich die Zeit genommen habe.

**Interviewer:** Das musste jetzt von mir kommen!

**IP6:** Es war für mich aber einfach interessant, das zu reflektieren. Da nochmal in den Prozess einzusteigen. Sie haben bei mir schon wieder eine ganze Menge angestoßen, das Grübeln ich jetzt schon wieder da oben. Ich bin auch sehr gespannt auf den Input den sie bringen werden in nächster Zeit auch. Ich habe ja gehört das das ich irgendwas, das schon dann in zukünftiger letztendlich Tätigkeit festgemacht wurde.

**Interviewer:** Ja das ist schon fest!

**IP6:** Ich freue mich sehr auf die Zusammenarbeit mit Ihnen. Ich hoffe, dass ich auch die Gelegenheit habe, dann auch mit Ihnen im Austausch zu sein. Sehr spannend. Vielen Dank!

**Interviewer:** Freut mich auch, danke Ihnen auch. Genau das muss ich noch sagen. Ich habe mich auf jeden Fall sehr gefreut und das ist nicht selbstverständlich, dass ein Bürgermeister sich die Zeit nimmt.

**IP6:** Ja bei dem Thema, muss ich ganz ehrlich sagen, Man köchelt ja immer sehr viel im eigenen Sud. Da ist nicht so viel Austausch in dem Bereich. Das ist nicht so, dass man sagen könnte, dass ich jetzt gerade alles der Bereich, wo man wahnsinnig viel Austausch hätte, wo man jetzt diskutieren könnte, sondern dass es hier intern, auch mit XXX oder auch mit anderen Kollegen in die Diskussion gehen. Aber es gibt ja gar nicht so viel, die voraus denken. Wenn ich das mit den Kollegen, die Bürgermeister diskutiere, ist das eher so geh weg mit dem Thema, ich habe genügend andere Sorgen. Und deswegen ist es für mich auch sehr spannend, da nochmal anzusetzen in Diskus zu gehen, aber dann nochmal ein stückweit auch ins Grübeln zu kommen. Wo wir noch steuern müssen. Von daher: Klasse! Kein Flax, das ist schon wirklich spannend.

**Interviewer:** Ja sehr schön, dann danke nochmal ich stoppe dann mit der Aufnahme.



## N Demonstration Questionnaire

Anwendungsbefragung - MBPMCF

18.05.22, 12:31



# Anwendungsbefragung - MBPMCF

The survey will take approximately 10 minutes to complete.

Das MBPMCF zielt darauf ab, Prozessmanagern ein Tool an die Hand zu geben, mit dem sie ihre Fähigkeiten evaluieren können, die für die Implementierung von Prozessen und für ein erfolgreiches Prozessmanagement notwendig sind.

Das Framework soll auf seine Anwendbarkeit anhand eines konkreten Fallbeispiels überprüft werden. Hierzu soll die Digitalisierung des Prozesses „Wohngeldantrag“, der gemäß OZG vorgeschrieben ist konkret in Betrachtung gezogen werden.

Der Fragebogen umfasst Fragestellungen in Bezug auf alle Fähigkeiten, die im MBPMCF definiert wurden. In einem ersten Schritt sollte kurz und knapp der aktuelle Umsetzungsstand (Status Quo) in Bezug auf die Service Leistung erörtert werden. Hierbei kann z.B. auch Bezug auf das OZG Reifegradmodell genommen werden. Im Anschluss wird dann jede Fähigkeit abgefragt, wobei jeweils unterschiedliche Antwortmöglichkeiten zur Verfügung stehen:

**Ja** – bedeutet, dass diese Fähigkeit erfüllt ist.

**Nein** – bedeutet, dass in Bezug auf diese Fähigkeit (noch) keine konkreten Aktionen erfolgt sind

**Unklar** - bedeutet, dass nicht klar ist, wie diese Frage beantwortet werden sollte.

Jede Frage sollte aus dem "Bauchgefühl" heraus beantwortet werden. Der Fragebogen sollte nicht als "Test" der eigenen Performance gewertet werden. Vielmehr soll diese Bestandsaufnahme dazu dienen, Schwachstellen zu identifizieren und Entscheidungen in Bezug auf mögliche Maßnahmen zu ergreifen.

Capability Area ▼	Question ▼
General	Wie viele Einwohner hat Ihre Kommune?
General	Wie viele Personen arbeiten bei Ihnen konkret im Bereich der Digitalisierung mit?
General	Haben Sie eine Stelle die sich mit Prozessmanagement befasst?
General	Welche Priorität hat die Digitalisierung der Service Leistung "Wohngeldantrag" aktuell?
General	Was ist der aktuelle Umsetzungsstand mit Bezug auf den digitalen Service "Wohngeldantrag"?
General	Wie erfolgreich schätzen Sie die Digitalisierung des Service "Wohngeldantrag" ein?
SA/Sensing	Habt ihr in Bezug auf die Digitalisierung des Prozesses „Wohngeldantrag“ Gesetze und politischen Ziele evaluiert?
SA/Sensing	Habt ihr in Bezug auf die Digitalisierung des Prozesses „Wohngeldantrag“ die eigenen Ziele und Visionen evaluiert?
SA/Sensing	Habt ihr in Bezug auf die Digitalisierung des Prozesses „Wohngeldantrag“ evaluiert, inwieweit eine solche Initiative mit den strategischen Zielen (gesetzlich, politisch, kommunenspezifisch) übereinstimmt?
SA/Sensing	Habt ihr in Bezug auf die Digitalisierung des Prozesses „Wohngeldantrag“ konkret dokumentiert, welche Implikationen es in Bezug auf die strategische Ausrichtung gibt?
SA/Seizing	Habt ihr Maßnahmen identifiziert, die dazu beitragen, dass die Umsetzung der Digitalisierung des Service "Wohngeldantrag" mit der strategischen Ausrichtung übereinstimmt?
SA/Seizing	Habt ihr (falls die vorherige Frage mit "Ja" beantwortet wurde) die möglichen Maßnahmen evaluiert in Bezug darauf wie sie mit der Strategie übereinstimmen?
SA/Seizing	Habt ihr die Auswahl entsprechend dokumentiert und begründet?
SA/Transforming	Habt ihr Maßnahmen implementiert, die dazu beitragen, dass bestehende Strategien in Bezug auf die Digitalisierung des Service "Wohngeldantrag" geöffnet werden oder das die konkrete Umsetzung des Services an bestehende Strategie angepasst werden kann? (z.B. mit Mitarbeitern/Politik anstehende Veränderungen vorbereiten)
SA/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen, um konkrete Änderungen an der Strategie bzw. an der Rechtfertigung für die Umsetzung des Service "Wohngeldantrag" in Bezug auf die Strategie vorzunehmen? (Die Implementierung des Services sollte mit der Strategie vereinbar sein)
SA/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen, die eine langfristige und kontinuierliche Sicherstellung der Übereinstimmung des Digitalisierungsprozesses in Hinblick auf den Service "Wohngeldantrag" ermöglichen?
G/Sensing	Habt ihr in Bezug auf die Digitalisierung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" evaluiert, welche Standards und Vorgehensweisen aktuell bei euch bestehen?
G/Sensing	Habt ihr evaluiert, welche Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Digitalisierung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" gesetzlich/politisch vorgeschrieben werden?
G/Sensing	Habt ihr existierende und benötigte Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Service-Leistung "Wohngeldantrag" dokumentiert?
G/Seizing	Habt ihr Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten identifiziert, die in eurer Kommune konkret für die Digitalisierung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" in Frage kommen?
G/Seizing	Habt ihr die identifizierten Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten die für die Digitalisierung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" in Frage kommen, in Hinblick auf ihre Passgenauigkeit evaluiert?
G/Seizing	Habt ihr die ausgewählten Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten dokumentiert?

G/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen, um bisherige Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten mit Blick auf die Service-Leistung "Wohngeldantrag" zu "öffnen"?
G/Transforming	Habt ihr konkrete Maßnahmen zur Implementierung neuer/geänderter Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Service-Leistung "Wohngeldantrag" ergriffen?
G/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen, die eine kontinuierliche und langfristige Berücksichtigung dieser angepassten Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten sicherstellen?
I&M/Sensing	Habt ihr IT & Methoden die aktuell im Bereich der Service-Leistung "Wohngeldantrag" genutzt werden aufgenommen und evaluiert?
I&M/Sensing	Habt ihr IT- & methodenbezogene Vorgaben evaluiert, die die Service-Leistung "Wohngeldantrag" betreffen?
I&M/Sensing	Habt ihr die identifizierten bestehenden und vorgeschriebenen IT & Methoden dokumentiert?
I&M/Seizing	Habt ihr evaluiert, welche Methoden und IT von höheren Ebenen entwickelt wurden?
I&M/Seizing	Habt ihr identifiziert, welche IT & Methoden potenziell bei der Umsetzung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" in Frage kommen?
I&M/Seizing	Habt ihr die in Frage kommenden IT & Methoden evaluiert?
I&M/Seizing	Habt ihr dokumentiert und begründet, welche IT & Methoden für eure Kommune am besten passen um die Digitalisierung der Service Leistung "Wohngeldantrag" durchzuführen?
I&M/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen um die bestehenden IT & Methoden so zu öffnen, dass Anpassungen möglich sind oder diese ersetzt werden können?
I&M/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen um die IT&Methoden die ihr als passend für die Digitalisierung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" bewertet habt zu implementieren? (z.B. Altes durch Neues ersetzen oder)
I&M/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen die dazu beitragen, dass die neuen oder geänderten IT&Methoden kontinuierlich und langfristig eingesetzt werden können? (z.B. durch Nutzungszwang)
P/Sensing	Habt ihr die aktuellen Fähigkeiten, Kenntnisse und die Involvierung und Ermächtigung von Mitarbeitern in Bezug auf die Service-Leistung "Wohngeldantrag" aufgenommen?
P/Sensing	Habt ihr evaluiert, welche Kenntnisse, Fähigkeiten, Ermächtigungen und Involvierung für die Digitalisierung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" benötigt werden?
P/Sensing	Habt ihr die existierenden und benötigten Kenntnisse, Fähigkeiten (...) dokumentiert?
P/Seizing	Habt ihr potenzielle Lösungen identifiziert, die dazu beitragen, den gewünschten Fähigkeitsstand in Bezug auf die Service-Leistung "Wohngeldantrag" zu erreichen?
P/Seizing	Habt ihr diese potenziellen Lösungen entsprechend eurer Bedürfnisse evaluiert?
P/Seizing	Habt ihr die Lösungen entsprechend dokumentiert?
P/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen, die dazu beitragen bei den Mitarbeiter:innen Akzeptanz für das Erlangen neuer Fähigkeiten, Kompetenzen, Involvierung und Ermächtigungen zu schaffen?
P/Transforming	Habt ihr Maßnahmen implementiert, die dazu beitragen dass Mitarbeiter neue Kompetenzen, Fähigkeiten etc. in Bezug auf die Service-Leistung "Wohngeldantrag" erlangen?
P/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen, die dazu beitragen, den benötigten Wissensstand in Bezug auf die Service-Leistung "Wohngeldantrag" kontinuierlich aufrecht zu erhalten?

C/Sensing	Habt ihr evaluiert, welche Kultur (Veränderungsbereitschaft, Einstellung gegenüber Digitalisierung, Top-Management Support, Hierarchie,...) im Bereich der Service-Leistung "Wohngeldantrag" herrscht?
C/Sensing	Habt ihr evaluiert, welche Kultur im Rahmen der Digitalisierung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" erwünscht ist?
C/Sensing	Habt ihr die existierende und gewünschte Kultur dokumentiert?
C/Seizing	Habt ihr Lösungen identifiziert um die Kultur zu erreichen die für die Digitalisierung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" notwendig ist?
C/Seizing	Habt ihr die potenziellen Lösungen in Hinblick auf die Passgenauigkeit für eure Kommune und die Digitalisierung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" evaluiert?
C/Seizing	Habt ihr die "gewählten" Lösungen/Maßnahmen dokumentiert und begründet?
C/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen um die aktuelle Kultur im Bereich der Service-Leistung "Wohngeldantrag" aufzubrechen?
C/Transforming	Habt ihr im Bereich der Service-Leistung "Wohngeldantrag" Maßnahmen ergriffen, um eine Kultur zu erreichen, die positiv gegenüber BPM ist? (positive Fehlerkultur, Top-management Support, positive ...
C/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen um eine positive BPM Kultur weiter zu fördern?

## O Answered Questionnaire

Capability Area	Question	Answer
General	Wie viele Einwohner hat Ihre Kommune?	ca. 40.000
General	Wie viele Personen arbeiten bei Ihnen konkret im Bereich der Digitalisierung mit?	3
General	Haben Sie eine Stelle die sich mit Prozessmanagement befasst?	Ja
General	Welche Priorität hat die Digitalisierung der Service Leistung "Wohngeldantrag" aktuell?	Hohe Priorität. EfA-Leistung wurde bereits über das Land NRW bezogen.
General	Was ist der aktuelle Umsetzungsstand mit Bezug auf den digitalen Service "Wohngeldantrag"?	EfA-Leistung wurde bereits über das Land NRW bezogen. Online-Anträge werden bereits empfangen u. bearbeitet.
General	Wie erfolgreich schätzen Sie die Digitalisierung des Service "Wohngeldantrag" ein?	Gute Weiterentwicklung zum bisherigen Online-Antrag. Jedoch noch Potenzial für Verbesserung. Fehlende Nutzerzentrierung (Antrag ist sehr umfangreich u. schwierige Formulierung). Fehlende Plausi-Prüfungen (Wohngeldantrag kann gestellt werden trotz Angabe Bezug SGB II-Leistung, Anträge für Aachen sind in Ahaus gelandet.
SA/Sensing	Habt ihr in Bezug auf die Digitalisierung des Prozesses „Wohngeldantrag“ Gesetze und politischen Ziele evaluiert?	Ja
SA/Sensing	Habt ihr in Bezug auf die Digitalisierung des Prozesses „Wohngeldantrag“ die eigenen Ziele und Visionen evaluiert?	Ja
SA/Sensing	Habt ihr in Bezug auf die Digitalisierung des Prozesses „Wohngeldantrag“ evaluiert, inwieweit eine solche Initiative mit den strategischen Zielen (gesetzlich, politisch, kommunenspezifisch) übereinstimmt?	Ja
SA/Sensing	Habt ihr in Bezug auf die Digitalisierung des Prozesses „Wohngeldantrag“ konkret dokumentiert, welche Implikationen es in Bezug auf die strategische Ausrichtung gibt?	Ja
SA/Seizing	Habt ihr Maßnahmen identifiziert, die dazu beitragen, dass die Umsetzung der Digitalisierung des Service "Wohngeldantrag" mit der strategischen Ausrichtung übereinstimmt?	Ja
SA/Seizing	Habt ihr (falls die vorherige Frage mit "Ja" beantwortet wurde) die möglichen Maßnahmen evaluiert in Bezug darauf wie sie mit der Strategie übereinstimmen?	Ja
SA/Seizing	Habt ihr die Auswahl entsprechend dokumentiert und begründet?	Nein
SA/Transforming	Habt ihr Maßnahmen implementiert, die dazu beitragen, dass bestehende Strategien in Bezug auf die Digitalisierung des Service "Wohngeldantrag" geöffnet werden oder das die konkrete Umsetzung des Services an bestehende Strategie angepasst werden kann? (z.B. mit Mitarbeitern/Politik anstehende Veränderungen vorbereiten)	Ja
SA/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen, um konkrete Änderungen an der Strategie bzw. an der Rechtfertigung für die Umsetzung des Service "Wohngeldantrag" in Bezug auf die Strategie vorzunehmen? (Die Implementierung des Services sollte mit der Strategie vereinbar sein)	Nein
SA/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen, die eine langfristige und kontinuierliche Sicherstellung der Übereinstimmung des Digitalisierungsprozesses in Hinblick auf den Service "Wohngeldantrag" ermöglichen?	Ja
G/Sensing	Habt ihr in Bezug auf die Digitalisierung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" evaluiert, welche Standards und Vorgehensweisen aktuell bei euch bestehen?	Ja
G/Sensing	Habt ihr evaluiert, welche Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Digitalisierung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" gesetzlich/politisch vorgeschrieben werden?	Ja
G/Sensing	Habt ihr existierende und benötigte Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Service-Leistung "Wohngeldantrag" dokumentiert?	Nein
G/Seizing	Habt ihr Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten identifiziert, die in eurer Kommune konkret für die Digitalisierung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" in Frage kommen?	Ja
G/Seizing	Habt ihr die identifizierten Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten die für die Digitalisierung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" in Frage kommen, in Hinblick auf ihre Passgenauigkeit evaluiert?	Ja
G/Seizing	Habt ihr die ausgewählten Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten dokumentiert?	Ja
G/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen, um bisherige Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten mit Blick auf die Service-Leistung "Wohngeldantrag" zu "öffnen"?	Ja
G/Transforming	Habt ihr konkrete Maßnahmen zur Implementierung neuer/geänderter Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Service-Leistung "Wohngeldantrag" ergriffen?	Ja
G/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen, die eine kontinuierliche und langfristige Berücksichtigung dieser angepassten Standards, Rollen und Verantwortlichkeiten sicherstellen?	Ja
I&M/Sensing	Habt ihr IT & Methoden die aktuell im Bereich der Service-Leistung "Wohngeldantrag" genutzt werden aufgenommen und evaluiert?	Ja
I&M/Sensing	Habt ihr IT- & methodenbezogene Vorgaben evaluiert, die die Service-Leistung "Wohngeldantrag" betreffen?	Ja
I&M/Sensing	Habt ihr die identifizierten bestehenden und vorgeschriebenen IT & Methoden dokumentiert?	Nein
I&M/Seizing	Habt ihr evaluiert, welche Methoden und IT von höheren Ebenen entwickelt wurden?	Ja
I&M/Seizing	Habt ihr identifiziert, welche IT & Methoden potenziell bei der Umsetzung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" in Frage kommen?	Ja
I&M/Seizing	Habt ihr die in Frage kommenden IT & Methoden evaluiert?	Ja
I&M/Seizing	Habt ihr dokumentiert und begründet, welche IT & Methoden für eure Kommune am besten passen um die Digitalisierung der Service Leistung "Wohngeldantrag" durchzuführen?	Nein



I&M/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen um die bestehenden IT & Methoden so zu öffnen, das Anpassungen möglich sind oder diese ersetzt werden können?	Ja
I&M/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen um die IT&Methoden die ihr als passend für die Digitalisierung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" bewertet habt zu implementieren? (z.B. Altes durch Neues ersetzen oder)	Ja
I&M/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen die dazu beitragen, dass die neuen oder geänderten IT&Methoden kontinuierlich und langfristig eingesetzt werden können? (z.B. durch Nutzungszwang)	Ja
P/Sensing	Habt ihr die aktuellen Fähigkeiten, Kenntnisse und die Involvierung und Ermächtigung von Mitarbeitern in Bezug auf die Service-Leistung "Wohngeldantrag" aufgenommen?	Ja
P/Sensing	Habt ihr evaluiert, welche Kenntnisse, Fähigkeiten, Ermächtigungen und Involvierung für die Digitalisierung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" benötigt werden?	Ja
P/Sensing	Habt ihr die existierenden und benötigten Kenntnisse, Fähigkeiten (...)	Nein
P/Seizing	Habt ihr potenzielle Lösungen identifiziert, die dazu beitragen, den gewünschten Fähigkeitsstand in Bezug auf die Service-Leistung "Wohngeldantrag" zu erreichen?	Ja
P/Seizing	Habt ihr diese potenziellen Lösungen entsprechend eurer Bedürfnisse evaluiert?	Ja
P/Seizing	Habt ihr die Lösungen entsprechend dokumentiert?	Nein
P/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen, die dazu beitragen bei den Mitarbeiter:innen Akzeptanz für das Erlangen neuer Fähigkeiten, Kompetenzen, Involvierung und Ermächtigungen zu schaffen?	Ja
P/Transforming	Habt ihr Maßnahmen implementiert, die dazu beitragen dass Mitarbeiter neue Kompetenzen, Fähigkeiten etc. in Bezug auf die Service-Leistung "Wohngeldantrag" erlangen?	Ja
P/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen, die dazu beitragen, den benötigten Wissensstand in Bezug auf die Service-Leistung "Wohngeldantrag" kontinuierlich aufrecht zu erhalten?	Ja
C/Sensing	Habt ihr evaluiert, welche Kultur (Veränderungsbereitschaft, Einstellung gegenüber Digitalisierung, Top-Management Support, Hierarchie,...) im Bereich der Service-Leistung "Wohngeldantrag" herrscht?	Ja
C/Sensing	Habt ihr evaluiert, welche Kultur im Rahmen der Digitalisierung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" erwünscht ist?	Ja
C/Sensing	Habt ihr die existierende und gewünschte Kultur dokumentiert?	Nein
C/Seizing	Habt ihr Lösungen identifiziert um die Kultur zu erreichen die für die Digitalisierung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" notwendig ist?	Ja
C/Seizing	Habt ihr die potenziellen Lösungen in Hinblick auf die Passgenauigkeit für eure Kommune und die Digitalisierung der Service-Leistung "Wohngeldantrag" evaluiert?	Ja
C/Seizing	Habt ihr die "gewählten" Lösungen/Maßnahmen dokumentiert und begründet?	Nein
C/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen um die aktuelle Kultur im Bereich der Service-Leistung "Wohngeldantrag" aufzubrechen?	Ja
C/Transforming	Habt ihr im Bereich der Service-Leistung "Wohngeldantrag" Maßnahmen ergriffen, um eine Kultur zu erreichen, die positiv gegenüber BPM ist? (positive Fehlerkultur, Top-management Support, positive ...	Ja
C/Transforming	Habt ihr Maßnahmen ergriffen um eine positive BPM Kultur weiter zu fördern?	Ja