← Zurück zu Organisationslösungen

Praktische Guides · Leitfaden 6 von 8

Verbesserung von Verfahren und Dienstleistungen

Ein praxisorientierter Ansatz zur Verbesserung der Nutzerreise und der zugrunde liegenden Verfahren: von der Problemdefinition und Bestandsaufnahme über die Vereinfachung der Arbeit bis zur Erprobung und Nachverfolgung einer Lösung. Er richtet sich an Ministerien, Behörden und Organisationen, die mit verzögerten Vorgängen, wiederholten Anfragen oder zahlreichen Nachfassbesuchen konfrontiert sind. Im Mittelpunkt steht das von den Nutzenden benötigte Ergebnis, während notwendige Kontrollen erhalten bleiben. Verbesserungsideen werden in Entscheidungen mit klaren Verantwortlichkeiten überführt. Ihre Wirkung lässt sich vor einer breiteren Einführung überprüfen.

Schritte + Vorlagen + ein praktischer Fall

Oktober 2026 Ausgabe

Kostenlose Wissensressource

In diesem Leitfaden

Über diese Ausgabe

Versionsnummer

UHRDA-DE-G06-20261031-02

Datum der Überprüfung der Ausgabe

2026-10-31

Aktualisierungsverantwortliche Person

Weiterbildungsabteilung

Anwendungsbereich

Ein praxisorientierter Leitfaden mit Arbeitsvorlagen, die an die Gegebenheiten der Organisation anzupassen sind.

Bei der Überprüfung dieser Ausgabe wurden die Konsistenz der veröffentlichten Inhalte, ihre Links, die Angaben zur Ausgabe und der Anwendungsbereich geprüft. Der Ausgabensteckbrief im PDF enthält dieselben Angaben; die ursprünglichen Seiteninhalte bleiben erhalten.

Feedback senden oder ein Update anfordern

1. Ausgangslage und Arbeitsergebnisse

Zielgruppen

- Dienstleistungsverantwortliche, Betriebsleiter und Service-User Center
- Teams für Organisationsentwicklung, Qualität und digitale Transformation

- Verfahren, Daten und abteilungsübergreifende Koordinierungsspezialisten

Erwartete Arbeitsergebnisse

- Eine dokumentierte Karte der aktuellen Reise, Verzögerungen und Nacharbeiten
- Ein verbessertes Verfahren mit Zuständigkeiten, Kontrollen und Ausnahmen
- Ein begrenzter Pilotversuch mit Leistungsvergleich vor und nach der Änderung
- Ein Betriebshandbuch, eine Kennzahlenübersicht und ein Plan zur laufenden Verbesserung

Benötigte Grundlagen

- Definition, Anfang und Ende der Dienstleistung, Nutzergruppen und Zugangskanäle
- Datierte Stichproben abgeschlossener, offener und zurückgezogener Vorgänge
- Genehmigte Verfahren sowie Begründungen für Unterlagen- und Genehmigungsanforderungen
- Beschwerden, Interviews und Beobachtungen aus Kundenkontakt und interner Bearbeitung
- Eine dienstleistungsverantwortliche Person und ein Team aus Betrieb, Technik und bei Bedarf Rechtsangelegenheiten

2. Arbeitsmethodik

Die gesamte Nutzerreise betrachten

Die Nutzerreise beginnt mit dem Versuch, ein Anliegen zu erreichen. Sie kann vor der Antragstellung beginnen und nach Erhalt des Ergebnisses weitergehen. Untersuchen Sie auch Schritte außerhalb der Bildschirmoberfläche Ihrer Organisation, etwa die Beschaffung einer Unterlage, einen Besuch bei einer anderen Stelle oder erneute Kontaktaufnahme. Das britische Verwaltungshandbuch betont Problemverständnis, Kontext und Prüfung von Annahmen. Dies dient hier als allgemeiner Grundsatz. Die nachfolgenden Verfahren und Vorlagen sind ein praktischer Ansatz der Union.

Nutzen, Kontrolle und Zugänglichkeit

Ordnen Sie jeden Schritt ein: Er dient einem Nutzerzweck, erfüllt eine notwendige Kontrollfunktion oder hat keinen erkennbar begründeten Zweck. Entfernen Sie Kontrollen nicht automatisch zur Zeitersparnis. Prüfen Sie innerhalb zulässiger Befugnisse, ob sie zusammengelegt, einmalig ausgeführt oder gezielt auf relevante Fälle angewandt werden können. Vergleichen Sie Lösungen über alle Kanäle. Eine Verbesserung des digitalen Zugangs kann Aufwand auf Telefon, Beschäftigte oder unterstützungsbedürftige Nutzende verlagern.

Überprüfbare Verbesserung

Jede Änderung braucht eine überprüfbare Hypothese, eine Verbesserungskennzahl und eine Schutzkennzahl. Eine klarere Unterlagencheckliste könnte beispielsweise Nachforderungen verringern. Gleichzeitig wird die Quote unberechtigter Ablehnungen beobachtet, damit Geschwindigkeit nicht auf Kosten der Fairness als Erfolg erscheint. Die folgenden Zeit- und Mengenangaben sind Planungsbeispiele und keine verbindlichen Bearbeitungsfristen oder garantierten Ergebnisse.

Dies ist ein von der Union vorgeschlagener praktischer Ansatz, der die Literaturhinweise am Ende des Leitfadens berücksichtigt. Passen Sie Schritte, Zeitrahmen und Kennzahlen an Größe,

Befugnisse und verfügbare Daten der Organisation an. Der Leitfaden stellt weder eine Konformitätsbescheinigung noch eine Akkreditierung durch die genannten Organisationen dar.

3. Umsetzungsschritte im Detail

1 Dienstleistung auswählen und Erfolg definieren

Beginnen Sie mit einer Dienstleistung, bei der Problem, spürbare Auswirkung und entscheidungsfähige Zuständigkeit klar sind. Benennen Sie Zielgruppe, Endergebnis, Anfang und Ende sowie einbezogene Kanäle und Ausnahmen. Definieren Sie Erfolg durch Zeit, Qualität, Aufwand und Fairness gemeinsam. Halten Sie Ausnahmen und Grenzen fest, die die Zustimmung anderer Stellen erfordern, damit die Initiative die Umsetzungskapazität nicht übersteigt.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Entwicklungssponsor und -serviceinhaber

Erforderliches Arbeitsergebnis

Eine kurze Verbesserungscharta

Freigabekriterium

Das Team stimmt eine einheitliche Definition eines vollständigen Antrags und seines Ergebnisses ab.

2 Verlässliche Ausgangswerte ermitteln

Wählen Sie Vorgänge aus einem Zeitraum mit repräsentativer normaler Nachfrage aus. Prüfen Sie vollständige Zeitstempel und eindeutige Statusdefinitionen. Trennen Sie einfache und komplexe Fälle und schließen Sie überfällige Vorgänge nicht automatisch aus. Messen Sie vom vereinbarten Start bis zum Ergebnis und nennen Sie Kalender- oder Arbeitstage. Dokumentieren Sie Nachfrage, Ressourcen und gleichzeitige Änderungen. Fehlende und offene Fälle bleiben sichtbar, damit kein irreführendes Leistungsbild entsteht.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Leistungsanalytiker und Betriebsleiter

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ausgangsmessung und Erläuterung der Datenqualität

Freigabekriterium

Die Zahlen können aus den Stichprobenaufzeichnungen neu berechnet werden.

3 Nutzerreise und tatsächliches Verfahren dokumentieren

Verfolgen Sie mehrere Vorgänge aus Sicht der Nutzenden und beobachten Sie die tatsächliche Arbeit gemeinsam mit Beschäftigten. Erfassen Sie je Schritt Eingabe, Ergebnis, ausführende Person, System, Wartezeit und Übergabe. Dokumentieren Sie unklare Mitteilungen, erneute Dateneingaben und Hindernisse für Personen mit unterschiedlichen Bedürfnissen. Vergleichen Sie Praxis und Handbuch. Die Abweichung kann das Problem besser erklären als die Gestaltung des Formulars selbst.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Verfahrensanalytiker und Vertreter der Dienstenutzer

Erforderliches Arbeitsergebnis

Darstellung der Nutzerreise und des aktuellen Verfahrens

Freigabekriterium

Die Schrittverantwortlichen haben die Prozessdarstellung geprüft und als Abbild der tatsächlichen Praxis bestätigt.

4 Ursachen analysieren und Verbesserungsmöglichkeiten priorisieren

Ordnen Sie Ursachen für Verzögerung und Nacharbeit nach Häufigkeit und Auswirkung und überprüfen Sie wahrscheinliche Ursachen anhand von Aufzeichnungen und Beobachtungen. Wartet ein Vorgang auf Genehmigung, fragen Sie nach Zweck, Anforderungszeitpunkt und Grenzen übertragener Befugnisse. Bewerten Sie Verbesserungen nach Nutzwert, Umsetzungsaufwand, Risiken und Abhängigkeiten. Trennen Sie Tatsachen von Annahmen. Bestimmen Sie vor der Lösungsauswahl, welche Daten jede wesentliche Annahme klären müssen.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Verbesserung Team und Prozessverantwortliche

Erforderliches Arbeitsergebnis

Eine Liste der dokumentierten Ursachen und priorisierten Möglichkeiten

Freigabekriterium

Jede Verbesserungsmöglichkeit richtet sich gegen eine Ursache und ist durch Nachweise statt allein durch Eindrücke gestützt.

5 Verbessertes Verfahren gestalten

Wählen Sie die einfachste ursachenbezogene Änderung: einheitliche Hinweise, weniger doppelte Arbeit, frühzeitige Prüfung oder Entscheidung auf der befugten Ebene. Beschreiben Sie Normalablauf, Ausnahmen, Befugnisgrenzen und Eskalationsweg. Dokumentieren Sie für jede verlangte Unterlage deren Zweck und die zuständige Stelle für Änderungen dieser Anforderung. Bestimmen Sie erst nach der Vereinfachung automatisierbare Schritte. Prüfen Sie Folgen für Aktenführung, Datenschutz, Zugänglichkeit und Betriebskontinuität.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Dienstleistungsverantwortliche, Betriebsstätten und Spezialisten

Erforderliches Arbeitsergebnis

Verbessertes Verfahren, Formulare und festgelegte Befugnisse

Freigabekriterium

Ohne eine genehmigte Alternative verschwindet keine notwendige Kontrolle

6 Lösung mit Nutzenden und Beschäftigten erproben

Testen Sie Formulare oder Hinweise mit Personen aus den Zielgruppen. Lassen Sie eine realistisch formulierte Aufgabe ausführen, ohne durch Erklärungen die Lösung vorzugeben. Dokumentieren Sie Schwierigkeiten, Fragen und Zeitbedarf. Erproben Sie die Änderung betrieblich in begrenztem Umfang und mit einem Rückkehrweg bei erheblichen Problemen. Vergleichen Sie ähnliche Fälle. Beobachten Sie Qualität und Rückstände nachgelagerter Abteilungen, damit ein Engpass nicht bloß außerhalb des Messbereichs entsteht.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Pilotführung und Qualitätsbeauftragter

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein Pilotbericht und eine Entscheidung zur Anpassung oder Ausweitung

Freigabekriterium

Fortsetzungs- und Stoppkriterien werden vor dem Piloten vereinbart

7 Verfahren freigeben und den Betrieb vorbereiten

Aktualisieren Sie Dienstleistungshandbuch, Arbeitsanweisungen, Formulare, Mitteilungen und gegebenenfalls die genehmigte veröffentlichte Frist. Bestimmen Sie Gültigkeitsdatum und Umgang mit bereits begonnenen Vorgängen. Schulen Sie normale und außergewöhnliche Fälle und prüfen Sie die Einheitlichkeit aller Zugangskanäle. Archivieren Sie die vorherige Fassung für berechtigte Rückfragen und ziehen Sie ihre Arbeitskopien zurück, damit Teams nicht nach unterschiedlichen Regeln handeln.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Verfahrensinhaber und Betriebsleitung

Erforderliches Arbeitsergebnis

Eine genehmigte Betriebsversion und ein Übergangsplan

Freigabekriterium

Website, Schalter, Telefon und schriftliche Anweisungen vermitteln übereinstimmende Informationen.

8 Leistung verfolgen und den Verbesserungszyklus abschließen

Prüfen Sie Kennzahlen gemeinsam mit Beschwerden und Stichproben der Entscheidungsqualität. Verbessert sich der Durchschnitt, während eine Gruppe weiter wartet, untersuchen Sie die Verteilung vor einer Erfolgsmeldung. Ordnen Sie jeder Abweichung Verantwortlichkeit, Maßnahme und Frist zu und kontrollieren Sie ihre Wirkung bei der nächsten Überprüfung. Bewerten Sie die Gestaltung bei Rechts-, Nachfrage- oder Systemänderungen erneut. Ein Entscheidungsprotokoll hält fest, warum Schritte eingeführt oder entfernt wurden.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Dienstleistungsverantwortliche und Leistungsanalytiker

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein Monitoring-Dashboard und Verbesserungs-Entscheidungsprotokoll

Freigabekriterium

Überprüfungsentscheidungen basieren auf Daten und Nutzerfeedback

Leitfaden und Arbeitsvorlagen: https://uhrda.net/organizations/guides/service-improvement/

4. Direkt verwendbare Vorlagen

Orientieren Sie sich an der Beispielzeile und füllen Sie anschließend eine Kopie der Leerzeile mit den Angaben Ihrer Organisation aus. Jede Vorlage kann in einem für Tabellenkalkulationen geeigneten Format heruntergeladen oder zusammen mit dem Leitfaden gedruckt werden.

Prüfregister für Verfahrensschritte

Eine ausgefüllte fiktive Beispielzeile und eine Leerzeile. Vor der vorgeschlagenen Streichung eines Schritts benötigt das Team einen Nachweis seines Zwecks. Die Entscheidung liegt bei der dafür befugten Person.

Schritt	Problem und Beweislage	Zweck des Schritts	Vorgeschlagene Änderungen	Freigabebedingung
Vollständigkeit des Dokuments prüfen	Wiederholte Anfragen nach fehlenden Informationen in der Anfrage-Muster	Fehlende wesentliche Daten vermeiden	Eine klare Checkliste vor der Einreichung	Überprüfung des Dienstleistungsverantwortliches und Benutzertests

Steckbrief eines Verbesserungsversuchs

Vor Beginn des Pilotversuchs verwenden, damit Erfolgskriterien nicht erst nach Bekanntwerden der Ergebnisse gewählt werden. Gewünschte Verbesserung und Schutzkennzahl für Entscheidungsqualität werden getrennt festgelegt.

Hypothese	Geltungsbereich	Verbesserungsindikator	Schutzindikator	Entscheidung zur Ausweitung
Eine klare Checkliste verringert wiederholte Nachforderungen fehlender Angaben.	Eine Dienstleistung und ein festgelegter Standort	Quote der Nachforderungen fehlender Angaben	Falsche Ablehnungen in einer Überprüfungsstichprobe	Verbesserung, Qualität und Arbeitsaufwand vor der Genehmigung überprüfen

5. Fiktives Beispiel: Antrag auf eine kommunale Dienstleistung vereinfachen

Ein fiktives Team stellte fest, dass bei 80 von 200 Anträgen im Ausgangszeitraum Angaben nachgefordert wurden. Die Stichprobenprüfung zeigte, dass eine häufig benötigte Ersatzunterlage in den Hinweisen nicht erläutert war und Beschäftigte über verschiedene Kanäle unterschiedliche Auskünfte gaben.

- Das Team vereinheitlichte die Hinweise, ergänzte ein Beispiel für den Sonderfall und ließ dieses fachlich prüfen.

- Es testete das Nutzerverständnis und führte die Hinweise an einem Standort ein. Ablehnungen und Beschwerden wurden beobachtet.
- Eine spätere Gruppe mit ähnlicher Größe und Zusammensetzung wurde verglichen. Personal- und Nachfrageänderungen wurden dokumentiert.

Ergebnisinterpretation

In den fiktiven Daten waren bei den nächsten 200 Anträgen 40 Nachforderungen nötig. Die Quote sank von 40 % auf 20 %, also um 20 Prozentpunkte beziehungsweise relativ um 50 %. Dies beschreibt die beobachtete Veränderung im Beispiel. Allein beweist es nicht, dass die Hinweise den gesamten Unterschied verursacht haben.

Erkenntnisse aus dem Fall

Eine Verbesserung lässt sich nur mit vergleichbaren Fällen sowie unter Beobachtung von Entscheidungsqualität und gleichzeitigen Änderungen sinnvoll erklären.

6. Kennzahlen und Nachverfolgung

Vereinbaren Sie vor der Messung Definition, Datenquelle, Ausgangswert, Ziel und Zuständigkeit für die Kennzahl. Ziele werden innerhalb der Organisation genehmigt. Ist der Nenner einer Quote null, wird die Kennzahl als nicht berechenbar ausgewiesen.

Kennzahl	Berechnung	Datenquelle	Häufigkeit der Überprüfung
Mediane Bearbeitungszeit der Dienstleistung	Der mittlere Wert der aufsteigend geordneten Bearbeitungszeiten abgeschlossener Vorgänge. Gemessen wird vom definierten Beginn bis zur Ergebnisbereitstellung; offene Fälle werden gesondert ausgewiesen.	Transaktionsregister und Zeitstempel	Wöchentlich oder monatlich, je nach Volumen
Quote der Nachforderungen fehlender Angaben	Anträge mit mindestens einer Nachforderung fehlender Angaben ÷ alle Anträge der festgelegten Gruppe × 100.	Transaktionsstatus und fehlendes Informationsanfragenregister	Für jede konsequent definierte Folgecharge
Fertigstellung innerhalb des veröffentlichten Zeitrahmens	Innerhalb der genehmigten Frist abgeschlossene Vorgänge ÷ alle im Zeitraum abgeschlossenen Vorgänge × 100. Die Laufzeiten noch offener Fälle werden zusätzlich dargestellt.	Dienstleistungsregister und genehmigte Termindefinition	Monatlich

Kennzahl	Berechnung	Datenquelle	Häufigkeit der Überprüfung
Sachgerechte Entscheidungen in der Stichprobe	Entscheidungen, die die Qualitätsprüfung bestehen ÷ alle geprüften Entscheidungen × 100. Die Stichprobenmethode wird dokumentiert.	Unabhängige Überprüfung einer abgeschlossenen Stichprobe	Mit jedem Piloten, dann regelmäßig

7. Orientierungsplan für die Umsetzung

Die folgenden Zeiträume sind anpassbare Planungsetappen und keine garantierten Umsetzungsfristen.

Zeitraum	Maßnahme	Lieferbar
Phase 1: vorgeschlagene zwei Wochen	Definieren Sie den Geltungsbereich, sammeln Sie die Basislinie und dokumentieren Sie die Reise	Eine Darstellung des Istzustands, der Ursachen und Verbesserungsmöglichkeiten
Phase 2: Vorschläge für zwei bis vier Wochen	Design und Pilotierung der Lösung und Überprüfung ihrer Wirkung	Vergleichsbericht und Entscheidung zur Genehmigung oder Anpassung
Phase 3: ein geeigneter Betriebszyklus	Verfahren aktualisieren, Beschäftigte schulen und entsprechend dem Vorgangsvolumen nachverfolgen.	Eine aktuelle Verfahrensfassung und eine Kennzahlenübersicht. Zeitangaben sind Schätzungen.

8. Häufige Fehler und ihre Vermeidung

Ein komplexes Verfahren unverändert digitalisieren

Doppelte Arbeit und unklare Entscheidungen vor der Automatisierung bearbeiten.

Nur den einfachen Teil der Nutzerreise messen

Definieren Sie Start- und Endpunkte, die das widerspiegeln, was der Benutzer braucht.

Geschwindigkeit auf Kosten der Qualität verbessern

Zeitkennzahlen mit einer Stichprobe zur Entscheidungsgüte und mit Beschwerden verbinden.

Einen Kontrollschritt ohne entsprechende Befugnis entfernen

Kontrollzweck bestimmen und eine geeignete Alternative genehmigen lassen.

Noch offene Vorgänge bei der Betrachtung auslassen

Zahl, Laufzeiten und Ursachen offener Fälle zusätzlich zu Abschlusskennzahlen ausweisen.

9. Prüfliste vor der Freigabe

- ☐ Der Dienst wird aus der Sicht des Benutzers definiert.
- ☐ Die Qualität der Ausgangsdaten wurde überprüft.

- ☐ Die Karte enthält Wartezeiten und Ausnahmen.
- ☐ Die zuständigen Stellen haben die Änderungen überprüft.
- ☐ Die Lösung wurde mit passenden Nutzergruppen und Kanälen erprobt.
- ☐ Versionsverantwortung, Nachverfolgungsplan und Rückkehrplan sind festgelegt.

Verwenden Sie die Prüfliste in der abschließenden Besprechung. Dokumentieren Sie Feststellungen, den Namen der entscheidenden Person, Freigabedatum und Dokumentfassung.

10. Weiterführende Literatur

Original praktisches Material hergestellt von Arabische Union für die Entwicklung der Humanressourcen. Die folgenden Quellen dienen der konzeptionellen Einordnung und weiterführenden Lektüre. Vorlagen und fiktive Beispiele wurden für dieses Material entwickelt. Das ursprüngliche Prüfdatum ist der 16. Oktober 2026. Aktuelle Ausgabedaten stehen im Ausgabensteckbrief.

1 GOV.UK — Verständnis der Nutzer und ihrer BedürfnisseEine allgemeine Quelle zum Nutzerkontext, zur Bedarfserforschung und zur Prüfung von Annahmen.https://www.gov.uk/service-manual/service-standard/point-1-understand-user-needs

2 GOV.UK — Messung des Erfolgs Ihres DienstesEine Quelle zur Unterscheidung einzelner Vorgangsmessungen von der gesamten Nutzerreise sowie zur Verbindung von Daten und Nutzerforschung.https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/measuring-the-success-of-your-service

3 GOV.UK – Erfolg definieren und Leistungsdaten veröffentlichenEine Quelle zur Erfolgsdefinition und zur Nutzung von Leistungskennzahlen für bessere Dienstleistungen. Sie stellt keine örtliche Rechtsvorgabe dar.https://www.gov.uk/service-manual/service-standard/point-10-define-success-publish-performance-data

Den Leitfaden in einen Maßnahmenplan überführen

Bewerten Sie Ihre Ausgangslage und erstellen Sie anschließend einen Umsetzungsplan, der gedruckt und überprüft werden kann.

Das Material behalten und das Wissen teilen

Kostenlose PDF-Ausgabe

Sie können den Leitfaden lesen, ausdrucken und das PDF ohne Angabe einer E-Mail-Adresse direkt herunterladen. Für eine zusätzliche Kopie per E-Mail steht das freiwillige Formular bereit. Mit Ihrer Einwilligung werden E-Mail-Adresse, gegebenenfalls Organisation, Name des Leitfadens und Anfragedatum gespeichert.

Aktivieren Sie JavaScript, um eine Kopie anzufordern. Lesen und Drucken über das Browsermenü bleiben möglich.