

Digitale Kommunen

Ankunftsprozesse für eine moderne
Einwanderungsgesellschaft gestalten

BROSCHÜRE ZUM PILOTPROJEKT



INHALT

1.0.	Vorstellung Projekt Digitale Kommunen	3
2.0.	Methodische Einführung: Grundlagen des Werkzeugkoffers für Kommunen	4
2.1.	Einführung in Prozesse	4
2.2.	Einführung	4
3.0.	Dialogphase	5
3.1.	Identifizierung der Handlungsfelder	6
3.2.	Projektmanagement und Rollen/Steuerung	7
3.3.	Hilfreiche Projektmanagement-Ansätze	7
3.4.	Potenzialanalyse und Festlegung Fokus-Prozesse	9
4.0.	Prozessmanagement und Prozessanalyse	11
4.1.	Prozessmanagement	11
4.2.	IST-Aufnahme	11
4.2.1.	Workshop mit Prozessbeteiligten	12
4.2.2.	Interviews mit Prozessbeteiligten	13
4.3.	Umsetzung des Sofortmaßnahmenplans (Soll I) und Reflektion	14
5.0.	Produktentwicklung	15
5.1.	SOLL II -Konzeption	15
5.2.	Partizipative Produktentwicklung	16
6.0.	Abschließende Bemerkungen	17
7.0.	Software in Ankunftsprozessen	17

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1	Prozessebenen	4
Abbildung 2	Abbildung der Projektphasen	5
Abbildung 3	Ankommensprozesse	6
Abbildung 4	Steuerungsstrukturen	7
Abbildung 5	Beispielhafter Projektplan	8
Abbildung 6	Stakeholder Analyse	9
Abbildung 7	Flowchart Teilprozess Vorläufige Unterbringung Wohnungen	10
Abbildung 8	Prozesshaus ABH	10
Abbildung 9	Prozessliste ABH	10
Abbildung 10	Beispiel Struktur für einen SoMa-Plan im Bereich der Prozessorientierung	14
Abbildung 11	Anforderungen	16

1.0. Vorstellung Projekt Digitale Kommunen

Neben Menschen, die in Deutschland ankommen, blicken auch Politik und Bürger:innen zunehmend auf die **Leistungsfähigkeit der kommunalen Aufnahmestrukturen** (Ausländerbehörden, Sozialämter, Unterbringung, Versorgung). Von der Zunahme der Anfragen und Anträge über die hohe Dynamik der Rechtslage, sprachlichen und kulturelle Barrieren im Kund:innenkontakt, die wachsende Anzahl an Akteur:innen – die Liste Herausforderungen ist lang und komplex. Die Auswirkungen dieser Herausforderungen sind vor wie hinter dem Schreibtisch spürbar: Kund:innen klagen über hohe Wartezeiten durch Antragsstaus und Mitarbeitende über die dadurch immer weiter steigende Arbeitsbelastung – ein Teufelskreis.

Das Projekt „Digitale Kommunen - Ankunftsprozesse für eine moderne Einwanderungsgesellschaft gestalten (DiKo)“ zielte darauf ab, die Ankunftsprozesse für Zugewanderte in deutschen Kommunen zu analysieren, zu optimieren und digital neu abzubilden. Dadurch sollen Arbeitsprozesse vereinfacht, Zeit und Aufwand gespart, Medienbrüche und Fehlerquellen minimiert, Standards geschaffen und letztlich Entlastung und Transparenz für alle Involvierten ermöglicht werden. Die primären Ziele des Projektes sind:

- Abstimmungsaufwand und Missverständnisse zwischen Akteur:innen sind reduziert.
- Arbeitsaufwand für Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltungsakteure ist reduziert.
- Ausgewählte Prozesse sind für die digitale Transformation angepasst und optimiert.
- In den ausgewählten Prozessen wird unter anderem Beschwerden, Klagen, Dienstaufsichtsbeschwerden vorgebeugt.
- Zuwandernde durchlaufen den formalen Ankunftsprozess zügig und die Integration wird beschleunigt.

Das Projekt richtete sich nach den Bedarfen der Pilotkommunen, wodurch eine konstante Reflexion und Anpassung an neue Umstände und Situationen ermöglicht wurde. Das Projekt umfasste die folgenden Phasen: In der **Dialogphase** wurden die relevanten Ankunftsstrukturen (zentrale Akteur:innen, Angebote, Abläufe vor Ort) identifiziert und das Prozessmanagement und die Steuerung vor Ort aufgebaut. In der **Analysephase** wurden ausgewählte zentrale Ankunftsprozesse analysiert, visualisiert und erste ‚Quick Wins‘ identifiziert. In der **Phase partizipative Produktentwicklung** wurden ‚Quick Wins‘ in Umsetzung gebracht und weiterführende digitale und analoge Lösungen erarbeitet.

Umgesetzt wurde das Projekt DiKo in den drei ausgewählten Pilotkommunen der Stadt Köln, der Hanse- und Universitätsstadt Rostock und der Stadt Viersen. Diese unterschieden sich in Größe, Bevölkerungsstruktur, Region und Digitalisierungsgrad. Die jeweils fokussierten Handlungsfelder waren: Verbesserung des Registrierungsprozesses von Geflüchteten, Schaffung eines einheitlichen Datenmanagements in der Unterbringung von Geflüchteten und die Schaffung einer Ankunftsstruktur für Fachkräfte.

Stadt Köln	Hanse- und Universitätsstadt Rostock	Stadt Viersen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Eine der größten und internationalsten Städte Deutschlands ■ Rund 1,1 Mio. Einwohner:innen (Stand 2022) ■ 19,1% Ausländer:innenanteil (Stand 2021) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mittlere Großstadt mit rund 211.000 Einwohner:innen (Stand 2022) ■ 13,8% Ausländer:innenanteil (Stand 2021) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mittelgroßen Kommune mit rund 78.000 Einwohner:innen (Stand 2022) ■ 10,5% Ausländer:innenanteil (Stand 2021)

Das Projekt wurde durch die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration gefördert.

2.0. Methodische Einführung: Grundlagen des Werkzeugkoffers für Kommunen

Die **vorliegende** Abschlussbroschüre wurde für Kommunen entwickelt, um die komplexen Anforderungen und Herausforderungen im Bereich der Ankunftsprozesse für Geflüchtete besser zu bewältigen. Die Broschüre stellt eine strukturierte Sammlung von Methoden und Instrumenten bereit, die eine effizientere und transparentere Gestaltung dieser Prozesse ermöglichen. Dieses Kapitel bietet eine methodische Einführung und erläutert wichtige Komponenten und Anwendungsmöglichkeiten für die folgenden Kapitel.

2.1. Einführung in Prozesse

Der Fokus von DiKo lag auf der Verbesserung von **Ankunftsprozessen/-prozessfeldern**. Dabei kann es sich um Prozessketten innerhalb von Organisationen und zwischen verschiedenen Institutionen in allen relevanten Stationen des Ankommens handeln. Die folgenden Ausführungen zur Prozessarbeit bilden die Grundlage des Vorgehens im Projekt.



„Prozess“ (**Arbeitsablauf in einer Organisation**) ist eine **zielgerichtete, repetitive** und **reproduzierbare** Abfolge von Tätigkeiten zwischen unter Einsatz von Ressourcen mit einem Auslöser und einem Ergebnis.

Für die Arbeit an Ankunftsprozessen kann zwischen folgenden Ebenen unterschieden werden:

Ebene 0: Darstellung der Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse der Organisation auf einen Blick (z.B. Unterbringung, Gesundheit, Wohnen). Kernprozesse dienen der Leistungserbringung einer Organisation (z.B. Leistungen ggü. Bürger:innen). Unterstützungsprozesse erleichtern die Ausführung (z.B. Registratur) von Kernprozessen. Führungsprozesse geben den strategischen Rahmen vor. Die Übersicht von Prozessen auf Organisationsebene wird in Kapitel 3.4 vertieft.

Ebene 1: Darstellung/Auflistung der Teilprozesse und Spielarten (z.B. Akquirieren von Unterkünften, Ertüchtigung von Unterkünften).

Ebene 2: Darstellung/Auflistung der Teilprozesse/Varianten je Teilprozess der 1. Ebene (z.B. Unterbringung in Wohnungen, Gemeinschaftsunterkünften).

Ebene 3 (bis n): Darstellung der Detailprozesse mit Prozessnotation (z.B. Business Process Modell Notation 2.0, kurz: BPMN 2.0). Darstellung von Tätigkeiten, Arbeitsmitteln, Varianten (z.B. fließen unterschiedliche Personendaten ein?). Die Visualisierung von Detailprozessen wird in Kapitel (4.1.) genauer behandelt.

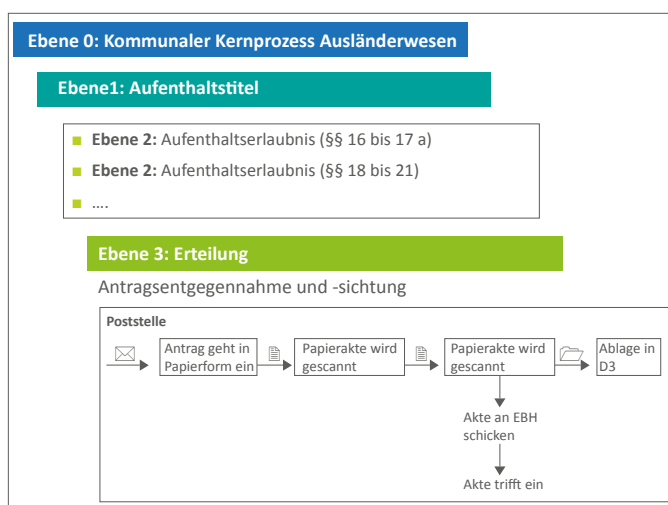


Abbildung 1: Prozessebenen

2.2. Einführung

Die Abschlussbroschüre des Projekts DiKo soll Erfahrungen aus Kommunen darstellen und Impulse für Kommunen auf dem Weg zur Digitalisierung geben. Sie bietet Orientierung, Praxisbeispiele, Leitfäden und anschauliche Darstellungen.

Die Abschlussbroschüre verfolgt zwei Ansätze

1. Unterstützung bei der Implementierung von Prozessmanagementansätzen und Verankerung des Prozessdenkens: Kommunen sollen ihre Vorhaben zur Digitalisierung von Prozessen effektiv planen und zielgerichtet umsetzen.

2. Förderung des Wissenstransfers: Die durch das Projekt gewonnenen Erkenntnisse sollen in allen Kommunen genutzt werden können.

Digitalisierung als Change-Thema

Neben der fachlichen Perspektive ist in Digitalisierungsprojekten die Ebene der persönlichen Haltung und Einstellung der Beteiligten mitzudenken und der Wandel zu begleiten (Change Management). Prozesse können nur funktionieren, wenn sie von Beteiligten auch getragen werden. Folgende Ebenen¹ sind dabei zu berücksichtigen:

Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen ausbauen: Mitarbeitende verfügen über das Wissen, die Fähigkeiten und die Kompetenzen, um sich im Sinne der Willkommensbehörde und der digitalen Arbeitsweise zu verhalten.	Verständnis und Überzeugung schaffen: Mitarbeitende und Führungskräfte verstehen den Sinn und Mehrwert der Arbeit im Sinne der Willkommensbehörde.
Formale Mechanismen anpassen: Strukturen, Prozesse und Vorgaben werden so gestaltet, dass diese ein Handeln im Sinne einer Willkommensbehörde ermöglichen.	Vorleben und Vorbild sein: Führungskräfte verhalten sich im Sinne der Willkommensbehörde und signalisieren dies ihren Mitarbeitenden im Sinne einer Vorbildfunktion.

Vorgehen des Werkzeugkoffers

Die Kapitel führen angelehnt an die drei **Phasen: 1. Dialog, 2. Analyse und 3. Produktentwicklung** strukturiert durch den Digitalisierungsprozess von Kommunen.

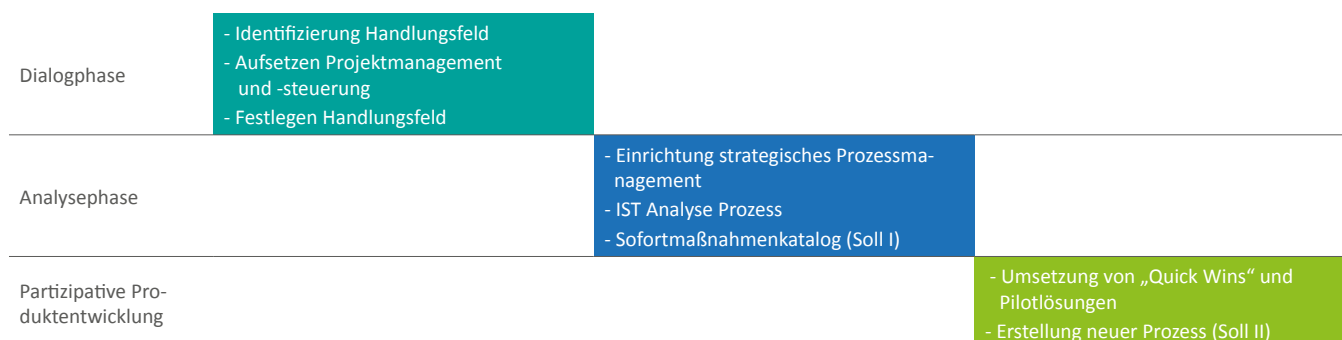


Abbildung 2: Abbildung der Projektphasen

3.0. Dialogphase

In der Dialogphase ist es wichtig, zunächst das **Handlungsfeld für ein Projektvorhaben** klar zu definieren und die **Grundzüge der Projektsteuerung und des Projektmanagements** festzulegen. Diese grundlegenden Schritte helfen, den Fokus des Projekts zu bestimmen und eine solide Basis für den weiteren Projektverlauf zu schaffen. Aus den Erfahrungen vergangener Projekte lässt sich ableiten, dass eine detaillierte Beschreibung des Handlungsfeldes unerlässlich ist. Diese Beschreibung sollte alle relevanten Aspekte umfassen, um ein gemeinsames Verständnis der Projektbeteiligten zu gewährleisten. Nach der Beschreibung des Handlungsfeldes sind die Grundzüge der Steuerung und des Managements festzulegen. Aus der detaillierten Beschreibung und den festgelegten Grundzügen ergibt sich ein **klarer Fokus für das Projekt**. Dieser Fokus sollte regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden, um sicherzustellen, dass das Projekt stets auf seine Ziele ausgerichtet bleibt. Wenn bereits Projektmanagementstrukturen vorhanden sind, sollte darauf aufgebaut werden. Dies kann die Effizienz steigern und den Projektstart beschleunigen. Erfahrene Kommunen haben oft bewährte Ansätze und Methoden (v.a. im Bereich Prozess- und Projektmanagement) entwickelt, die als Grundlage für das neue Projekt dienen können.

¹ Svea von Hehn, Nils I. Cornelissen, Claudia Braun (2022): Kulturwandel in Organisationen. 2. Auflage. Springer: Wiesbaden.

3.1. Identifizierung der Handlungsfelder

Das Handlungsfeld des Projekts DiKo bezieht sich auf mehrere Prozesse, die für die Integration und Aufnahme der ankommenden Menschen zentral sind. Die folgende Übersicht stellt **typische Ankunftssprozessfelder** dar:

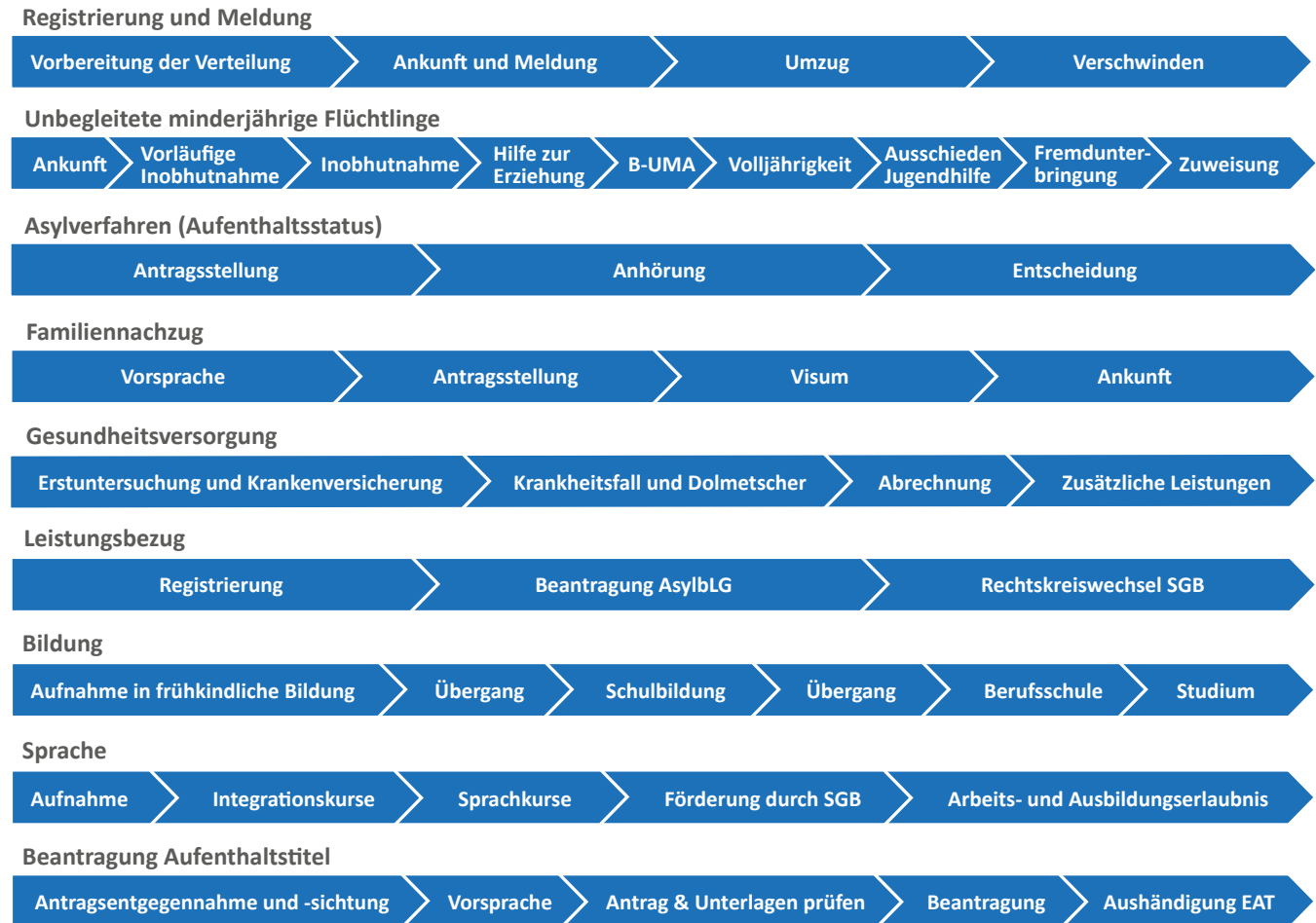


Abbildung 3: Ankommensprozesse

Zentrale **Leitfragen zur Schärfung und Definition des Projektkontexts** sind:

- Welche aktuellen **Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren** sollen durch das Projekt gelöst werden?
- Was soll **nach dem Projekt besser/digitaler** sein? Wie soll dies umgesetzt werden?
- **Wie können wir feststellen**, welchen Mehrwert das Projekt hatte?
- Was können wir thematisch schärfen? Worum soll es konkret gehen?
- Welche (aktuellen) **Initiativen und Vorhaben** in dem Handlungsfeld sollten wir berücksichtigen/ miteinbeziehen?
- Welche zentralen **Akteur:innen/Beteiligte** müssen berücksichtigt werden?



Praxistipp: Hilfreich beim Auffinden und zur Identifizierung möglicher Handlungsfelder sind Kernunterlagen wie Prozesslisten, Prozesshäuser (vgl. 3.4) oder bereits vorhandene Aufzeichnungen zum Thema Prozessmanagement. Darüber hinaus kann auch die Auflistung von Dienstleistungsketten auf Basis von kommunalen Pflichtaufgaben helfen (z.B. Prozesskatalog KGST.)

3.2. Projektmanagement und Rollen/Steuerung

Um eine gute Steuerung zu gewährleisten, ist die **Auswahl und Einbindung der relevanten Akteur:innen** in den Prozess von zentraler Bedeutung. Notwendigerweise sollten folgende Gruppen einbezogen werden: **Entscheider:innen**, beteiligte(s) **Fachamt/Fachämter** (Wer ist fachlich zuständig für den Prozess?), **Beteiligte der Organisation und IT** (Wer ist technisch zuständig für den Prozess?). Die Erweiterung des Kreises der Akteur:innen kann nach Durchführung einer Stakeholderanalyse erfolgen (s.u.).

Die **folgenden** Fragen helfen bei der **Identifizierung von Akteur:innen und der Beschreibung der Rollen**:

- Welche Rolle spiele ich bei der Erreichung der Projektziele?
 - Bin ich für die Erreichung der Ziele verantwortlich (treffe ich Entscheidungen bzw. habe ich ein Mandat dafür)?
 - Ist meine Mitarbeit zur Erreichung der Ziele erforderlich?
 - Muss ich über Fortschritte und Entwicklungen im Projekt informiert werden?
- Was kann und möchte ich einbringen?
- Wie möchte ich eingebunden werden? (z.B. Kommunikationsmedien, Häufigkeit der Konsultation, Art der Benachrichtigung)

Bei der Einbindung ist zwischen der strategischen und der operativen Struktur zu unterscheiden. Folgende Strukturen haben sich bei DiKo im Projekt etabliert:

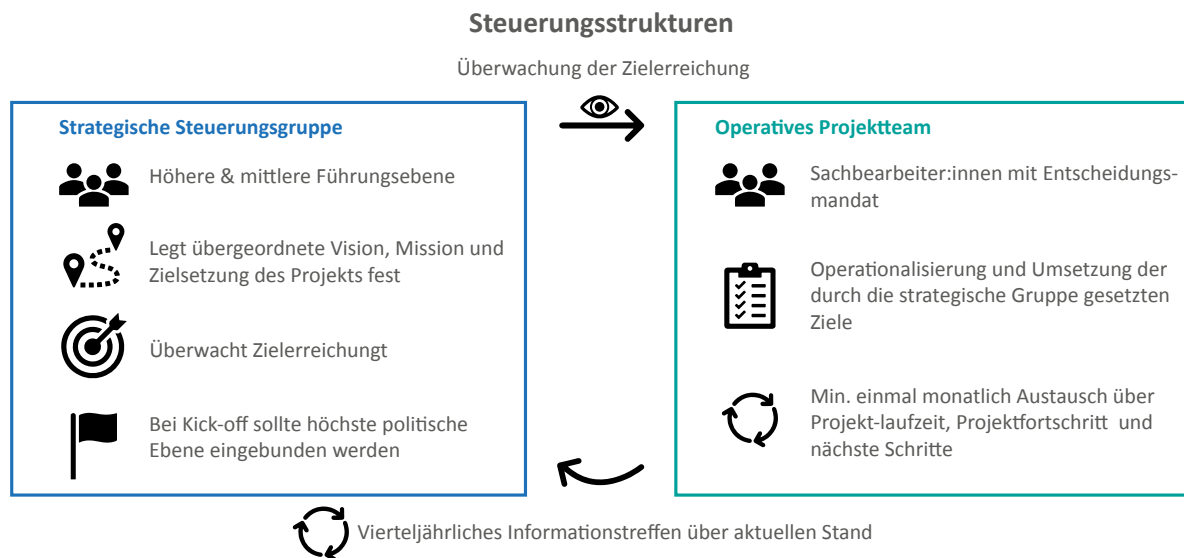


Abbildung 4: Steuerungsstrukturen



Praxistipp: Auch wenn die Projekte auf operativer Ebene stattfinden, sollten Entscheider:innen informiert und konsultiert werden. Dazu empfiehlt es sich, das Projekt auf einer Ablauebene zu beschreiben, die einen Nutzen/Vorteile erkennen lässt: z.B. „Trägt eine Optimierung des Kundenmanagements, bzw. der Prozesse, zu einem positiveren und attraktiveren Image der Kommune bei?“

3.3. Hilfreiche Projektmanagement-Ansätze

Aufsetzen eines Projektplans mit Meilensteinen: Der Projektplan (beispielhaft in Abbildung 5) ist das entscheidende Übersichts- und Steuerungselement für das Projekt. In ihm werden **Meilensteine und Arbeitspakete** in eine zeitliche Übersicht gebracht. Er wird in richtungsentscheidenden Meetings reflektiert und ggf. aktualisiert.

Die folgenden Projektmanagementaufgaben und Projektmanagementwerkzeuge helfen dabei, einen konsistenten und nachhaltigen Projektverlauf zu gewährleisten.

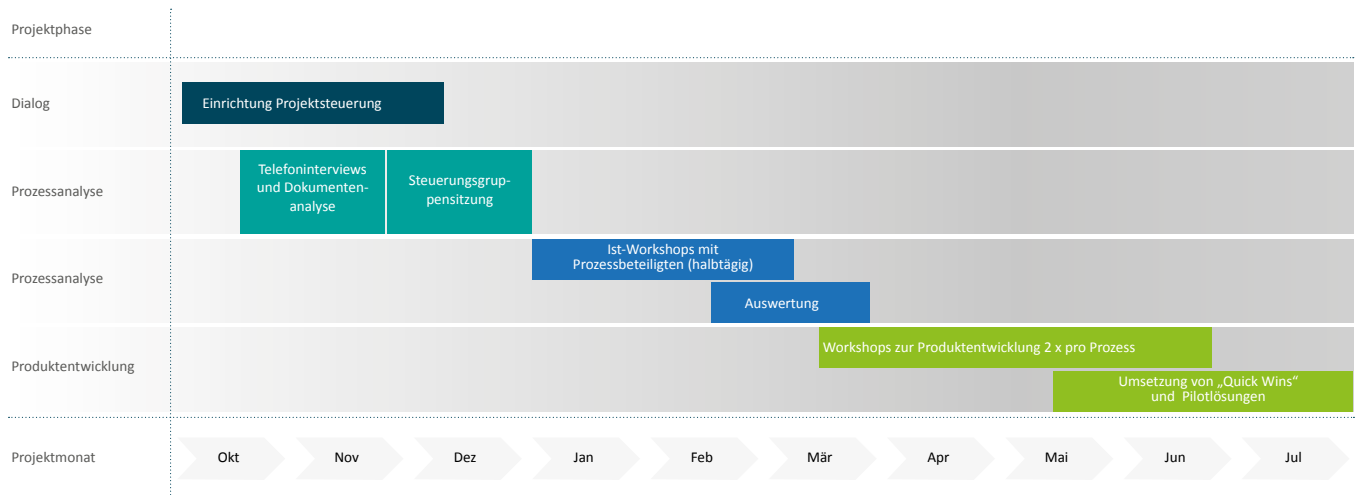


Abbildung 5: Beispielhafter Projektplan

Rollen: Folgende Rollen können in Anlehnung an PRINCE2² ergänzend definiert und vergeben werden:

Auftraggeber:in	<ul style="list-style-type: none"> ■ verantwortlich für das Projekt (vereinbarte personelle Ressourcen) ■ fachliche Weisung bei zu treffenden Entscheidungen ■ verantwortlich für die Zusammensetzung und Ernennung des gesamten Projektmanagementteams, inklusive des übrigen Lenkungsausschusses
Nutzer:in	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personen, die Projektprodukte anwenden, also unmittelbar davon profitieren (z.B. Vertreter:innen der Sachbearbeiter:innen)
Lieferant:innen/ Umsetzer:innen	<ul style="list-style-type: none"> ■ stellen sicher, dass die Leistungen wie erwartet geliefert werden und dass die richtigen Materialien sowie das richtige Personal für die Arbeit zur Verfügung stehen ■ Grundfrage: Kann die Arbeit innerhalb des Zeitrahmens, des Kostenrahmens und anderer Rahmenbedingungen ausgeführt werden?
Lenkungsausschuss (gleichbedeutend Steuerungsgruppe)	<ul style="list-style-type: none"> ■ vereinheitlichte Vorgaben und Anweisungen für Projekt und Projektmanagement ■ Ressourcen und Autorisationen für das Projekt ■ sichtbare und durchgängige Unterstützung für das Projektmanagement ■ gewährt effektive Kommunikation innerhalb des Projektteams und mit externen Stakeholdern

VMI: Ergänzend zur oben genannten Auftragsklärung der Rollen der einzelnen Beteiligten kann eine VMI Matrix zur Klärung der Rollen- und Verantwortlichkeiten für einzelne Aufgaben und Meilensteine innerhalb des Projektteams hinzugezogen werden:

- **Verantwortlich:** Die Person ist für die termingerechte Durchführung des Aufgabenpaketes unter Einhaltung der materiellen und personellen Ressourcen verantwortlich.
- **Mitarbeit:** Die Person unterstützt bei der Durchführung der Tätigkeit.
- **Information:** Die Person wird über Ereignisse und Ergebnisse des Arbeitspaketes informiert.

	Aufgabenpaket/Meilenstein 1	Aufgabenpaket/Meilenstein 2	Aufgabenpaket/Meilenstein 3
Person 1	I	I	M
Person 2			
...			

² AXELOS (2021): PRINCE2 Agile® (Deutsche Ausgabe). Stationery Office Books.

Stakeholder-Analyse: Diese dient dazu, die für das Projekt relevanten und kritischen internen und externen Stakeholder für das Vorhaben zu identifizieren. Damit soll gewährleistet werden, dass alle relevanten und kritischen Personengruppen oder Organisationen im Rahmen des Projektes berücksichtigt werden. Das konkrete Ergebnis ist eine Übersicht über interne und externe Stakeholder. Rechts ein Beispiel für eine Stakeholder-Matrix mit den entsprechenden Fragen.

Einfluss auf Gelingen des Projektes	Hoch	1. Wer sind die wichtigsten Stakeholder im Bereich Integration/Migration vor Ort? 2. Schätzen Sie ein, bei welchen Stakeholdern der Einfluss auf Gelingen des Projektes am höchsten und die Einstellung zum Projekt unterstützend ist?
	Niedrig	
		Kritisch unterstützend
		Einstellung zum Projekt

Abbildung 6: Stakeholder Analyse

Kommunikationsmatrix: Hier wird die Relevanz und der Einfluss der Stakeholder auf den Projektverlauf definiert. Darauf aufbauend wird festgelegt, wann und wie die Stakeholder Informationen erhalten und/oder aktiv in das Projekt eingebunden werden sollen, um den Projektverlauf zu gewährleisten. Die Kommunikationsmatrix wird aufbauend auf den Ergebnissen der Stakeholder-Analyse erstellt.

Regelmäßige Meetings auf verschiedenen Ebenen: Die Jours Fixes des Kernteams sind die eigentlichen Projektmanagement-Meetings. Darin werden die Projektmanagementwerkzeuge aktualisiert und die nächsten Schritte besprochen und festgehalten. Darüber hinaus sollte es Lenkungsgruppensitzungen und Jours Fixes mit Personen mit Entscheidungsmandat geben.



Praxistipp: Auch wenn die Projekte oftmals auf der operativen Ebene stattfinden, sollten Entscheider:innen trotzdem informiert und konsultiert werden. Hierzu empfiehlt es sich das Projekt auf einer Ablaubebene zu beschreiben; z.B. trägt eine Optimierung der Kundensteuerung bzw. der Prozesse zu einem Positiveren und attraktiverem Bild der Kommune bei.

3.4. Potenzialanalyse und Festlegung Fokus-Prozesse

Sind die **Akteur:innen identifiziert** und die **Projektstruktur** festgelegt, gilt es, die festgelegten Handlungsfelder **inhaltlich grob zu erkunden** und **Verbesserungs- und Digitalisierungspotenziale festzuhalten**. Die Potenzialanalyse dient als Tool, um die Rahmenbedingungen eines Digitalisierungsvorhabens systematisch zu erfassen und Ansatzpunkte aufzuzeigen.

Für die Ermittlung eignet sich eine Dokumentenanalyse sowie Gespräche mit Prozessbeteiligten. Hilfreiche **Dimensionen für die Analyse der Digitalisierungspotenziale von Ankunftsprozessen** können unter anderem folgende Fragen zur Identifikation von Optimierungspotenzialen sein:

- Wie wird im Handlungsfeld gearbeitet: Mehrheitlich manuelle vs. automatisierte Arbeitsschritte?
- Mit welchen Arbeitsmitteln wird im Handlungsfeld gearbeitet: analoge vs. digitale Arbeitsmittel?
- Sind die Lösungen miteinander verbunden (Interoperabilität der Arbeitsschritte und Medien) oder handelt es sich um Insellösungen (einzelne, nicht verbundene Arbeitsschritte und Medien)?
- Wie sind die Schnittstellen mit anderen Akteur:innen gestaltet: gepflegte und abgestimmte Schnittstellen vs. nicht-gepflegte und abgestimmte Schnittstellen?
- Kritikalität in der Prozessabfolge: Kommt dem Prozess eine besondere Bedeutung für Folgeprozesse zu (z.B. Ausgangslage, auf der andere Prozesse aufbauen)?
- Wie ist die Arbeit strukturiert: logische ineinandergreifende abgestimmte Arbeit vs. unterschiedlich umgesetzte Arbeitsschritte?
- Öffentlichkeitswirksamkeit: Ist das Handlungsfeld in einem besonderen Interesse für die Öffentlichkeit?
- Fallzahlen: Wie oft treten Abläufe in dem Handlungsfeld relativ gesehen auf (Tagesgeschäft vs. Einzelfälle)?
- Arbeitszeiten: Wieviel Arbeitszeit kostet der Prozess?

Es ist wichtig zu beachten, dass die einzelnen Potenzialbereiche eng miteinander verwoben sind und in gegenseitiger Wechselwirkung stehen. So stehen beispielsweise die **Kernprozesse und Dienstleistungen** einer Verwaltung (für die jeweiligen Kund:innen) im Zentrum der Digitalisierungspotenziale, diese sind aber in hohem Maße davon abhängig, wie gut sich die Kund:innen im Vorfeld ihres Behördentermins informieren (**Kommunikation und Information Kundschaft**).

Die Darstellung der Organisationalen Prozesse auf den Ebenen 1 und 0 kann auf verschiedenen Wegen erfolgen:

Flowchart (verdeutlicht Abläufe)

Vorläufige Unterbringung Wohnungen § Abs.1 FlüAG-BW



Abbildung 7: Flowchart Teilprozess Vorläufige Unterbringung Wohnungen

Prozesshaus (verdeutlicht statisch die Prozesse einer Organisation)

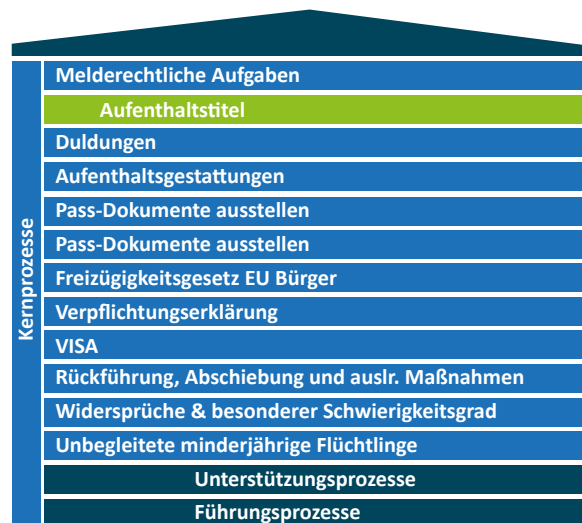


Abbildung 8: Prozesshaus ABH

Prozessliste (Listen Prozesse und Eigenschaften auf)

1.2	TP	Erlaubnis zum Daueraufenthalt-EU/Blaue Karte EU		
1.2.1		Erlaubnis zum Daueraufenthalt-EU erteilt	§§ 9 a bis 9 c AufenthG	51.13
1.2.2		Erlaubnis zum Daueraufenthalt-EU entziehen	§ 51 Abs. 9 AufenthG	51.13
1.2.3		Erlaubnis zum Daueraufenthalt-EU für Familienzugehörigkeit erteilen		51.13
1.2.4		Blaue Karte EU ausstellen	§ 19 a AufenthG	51.13

Abbildung 9: Prozessliste ABH

4.0. Prozessmanagement und Prozessanalyse

4.1. Prozessmanagement

Prozessmanagement bezeichnet die Dokumentation, Gestaltung, Steuerung und Optimierung von Prozessen und Verwaltungsabläufen nach bestimmten Regeln und Vorgaben: Wie sollen Prozesse in der Organisation abgebildet und zukünftig verwaltet und verbessert werden? Ist nach einer ersten Erfassung zur unmittelbaren Analyse auch eine Veröffentlichung oder längerfristigen Nutzung vorgesehen, die eine formal eindeutige Abbildung erfordert? Dazu ist es zunächst hilfreich, sich neben einer Übersicht (z.B. ein Prozesshaus) auch einheitliche Regeln zur Darstellung von Prozessen zu überlegen (Konventionen). Folgende Fragen helfen hier:

- **Festlegung einer einheitlichen Notation:** Notationen sind einheitlich festgelegte grafische Symbole und damit verbundene Regeln zur Visualisierung von Prozessen. Eine der bekanntesten ist die Business Process Modell Notation 2.0 (BPMN 2.0 – Vorteile sind ihre breite Nutzung und die Maschinenlesbarkeit³).
- **Nomenklaturen:** Verzeichnis eines einheitlichen Schemas zur Benennung und Klassifizierung von Prozessen.
- **Modellierungssoftware:** Auswahl einer Software zur Darstellung der modellierten Prozesse (s. Anhang).
- **Zuständigkeiten:** Wer ist zuständig für die stetige Analyse und Weiterentwicklung?
- **Prozessbeschreibung:** Neben einer groben Übersicht ist es wichtig, einzelne Prozesse zu beschreiben – insbesondere vor der Visualisierung. Dabei hilft folgendes Schema:

Prozessbeschreibung	
Prozess Nummer:	Gibt es eine interne Nummerierung?
Prozessart:	Kernprozess, Unterstützungsprozess, Führungsprozess (s.o)
Ggf. Version:	Um die wievielte Version handelt es sich? Wurde der Prozess überarbeitet?
Zuständige Stelle:	Wer ist fachlich zuständig? Wer hat die Hoheit des Prozesses?
Schnittstellen:	Wer ist noch an dem Prozess beteiligt? Wer muss mit eingebunden werden?
Software:	Welche Fachanwendung wird benutzt? Was wird ergänzend genutzt?
Fallzahl (pro Jahr):	Wie oft kommt der Prozess vor?
Status:	Ist der Prozess aktuell genutzt?
Strukturierungsgrad:	Ist der Prozess voll durchstrukturiert?
Auslöser/Ergebnis	Start und Endereignis: Jeder Prozess startet mit einem Start-Ereignis und endet mit einem End-Ereignis.
Ziel/Zweck des Prozesses:	Auf welcher Grundlage ist der Prozess aufgesetzt (gesetzl. Grundlage)?
Zwischenereignisse/Meilensteine:	Was sind wichtige Zwischenschritte (z.B. abgeschlossene Prüfungen)?

4.2. IST-Aufnahme

Sind die Grundlagen für das Prozessmanagement gelegt, sind die Prozesse auszuwählen und zu visualisieren. Der IST-Zustand der Prozesse, wie er zu dem Zeitpunkt durchgeführt, wird mit Hilfe von Workshops oder Interviews mit den beteiligten Mitarbeitenden erhoben.

Ziel ist ein detailliertes Verständnis der bestehenden Prozesse und das Identifizieren erster Verbesserungspotenziale, den Prozess also auf redundante, ineffektive oder anderweitig optimierbare Stellen zu untersuchen.

Dazu werden Visualisierungstechniken wie z.B. Prozesskarten oder Zeichnungen eingesetzt. Der fertig visualisierte Prozess wird anschließend im Hinblick auf Verbesserungspotenziale und erste Sofortmaßnahmen (Quick Wins) betrachtet. Zunächst ist zu klären, in welchem Detaillierungsgrad der Prozess dargestellt werden soll (vgl. 2.2).

³Einen Überblick über die Notationen bekommt man unter: BVA (2024): Der Attributkatalog für BPMN 2.0. Zugriff unter: Attributkatalog_PMT.pdf (bund.de). Es empfiehlt sich, nur eine kleine Auswahl (zwischen 10 und 15 Symbole) zu nutzen. Die groben Regeln zur Modellierung finden sich hier: BVA (2024): Best Practices der BPMN-Modellierung – Basis. Zugriff unter: Best_Practices_PMT.pdf (bund.de)

Sowohl bei der Visualisierung als auch später bei der Gestaltung sind die Gestaltungsebenen zur Analyse und Optimierung von Prozessen hilfreich:

1. **Ablauflogik:** Was ist der Beginn/Auslöser eines Prozesses? Was ist das Ende/Ergebnis?
2. **Tätigkeiten:** Wie werden die einzelnen Schritte konkret durchgeführt?
3. **Organisation und Mitarbeitende:** Wer ist jeweils zuständig? In welcher Funktion? Wie ist die Kompetenzverteilung?
4. **Arbeitsmittel:** Mit welchen Medien und Arbeitsmitteln wird der Prozess umgesetzt?
5. **Menge und Zeiten:** Wie häufig?/Wie viele Fallzahlen? Wie lange dauern Arbeitsschritte jeweils?
6. **Raum und Ort:** Wo wird der Prozess umgesetzt?

4.2.1. Workshop mit Prozessbeteiligten

In den Workshops werden die **Prozesse von einer Gruppe gemeinsam erarbeitet, visuell dargestellt und reflektiert**. Die Dauer des Workshops und die Anzahl der Beteiligten richtet sich nach der Komplexität der Tätigkeiten und der Anzahl der Schnittstellen (Personen innerhalb und außerhalb der Abteilung). Das **Workshopsetting** bietet die Möglichkeit, ein breites Prozessverständnis bei allen Beteiligten zu erreichen und in einen produktiven Austausch über die Umsetzung zu kommen. Es sollte mit mindestens drei Stunden und drei Personen (zusätzlich einem:einer Moderator:in) investiert werden, um eine entsprechende Detailtiefe zu erreichen.

Vorbereitung – Fragen, die Sie davor beantworten sollten:

- Wer wird für die Teilnahme benötigt? Wie viele Moderator:innen sollten vor Ort sein?
- Wo und wann soll der Workshop stattfinden?
- Welches Material wird benötigt (Flipcharts, Namensschilder, Klebepunkte, ...)?

Durchführung anhand einer Beispielagenda

Agendapunkt	Beschreibung
Begrüßung	Kontext erklären
Kennenlernen & Zielvorstellung	Kurze Vorstellung der Ziele der Prozess-Visualisierung
Prozess vorstellen	Prozess-Steckbrief(e) kurz vorstellen und Raum für Rückfragen geben Priorisierung: Fokus-Prozess detailliert vorstellen
Input Prozessmanagement	Notation und Methodik erklären sowie wie die IST-Prozess-Aufnahme funktioniert
Erarbeiten IST-Prozess (Hauptteil des WS)	IST-Prozess legen/erstellen (Orientierung an Prozessebenen (s.o.)) <ul style="list-style-type: none"> ■ Anfang und Ende: Wo startet der Prozess? Wo endet er? – Abgleich: ist das so passend? ■ Wie viele Akteur:innen sind beteiligt? Wer ist extern? Wer ist intern? ■ Was sind Zwischenergebnisse? ■ Schritte präzise betrachten: <ul style="list-style-type: none"> ■ Was wird gemacht? <ul style="list-style-type: none"> ■ Was wird gemacht? ■ Wer macht es? ■ Womit wird es gemacht (Arbeitsmittel)?
SoMa-Plan	Erstellung des Sofortmaßnahmenplans (SoMa-Plan) <ul style="list-style-type: none"> ■ Prozessreflexion und Ableitung von Sofortmaßnahmen (s. 4.3)
Abschluss	Nächste Schritte & Check-Out



Praxistipp: Tipps zur **Moderation und Umsetzung:** Durch das Vergeben fester Rollen (Moderator:in und Visualisierer:in) wird der Workshop effizient. Der/die Moderator:in hat den Auftrag den Prozess zu erfragen und zu verstehen (siehe 6 Ebenen). Was ist das Startereignis? Was machen Sie genau (welche Schritte)? Warum machen Sie es so? Wer macht das? Womit? Der/die Visualisierer:in schreibt mit (z.B. auf einem neuen Klebezettel pro Schritt) und hängt den Prozess für alle sichtbar auf, sodass Feedback und Korrekturen möglich werden.

Außerdem sollte darauf geachtet werden, sich nicht in Prozessdetails zu verlieren. Der Fokus sollte auf den relevanten 70-80 % der Tätigkeiten liegen. Selten auftretende Varianten (5 - 10%) können vernachlässigt werden – hier zu optimieren hätte keinen nennenswert großen Effekt.

Ideen für ‚Quick Wins‘ und auch in der Prozessbeschreibung erwähnte Probleme oder Herausforderungen sollten während des Workshops laufend für später notiert und zunächst nicht, sondern bei Bedarf, ausdiskutiert werden.

4.2.2. Interviews mit Prozessbeteiligten

Interviews mit Prozessbeteiligten bieten die Möglichkeit, detaillierte Einblicke in Abläufe, Herausforderungen und Verbesserungspotenziale zu gewinnen, um schließlich die Prozesse effizienter und effektiver zu gestalten..

Vorbereitung:

1. Kernakteur:innen und Kontaktpersonen festlegen (alle wichtigen Personen aus dem Prozess)
2. Leitfaden vorbereiten und Interviews terminieren
3. Durchführen der Interviews
4. Auswerten der Interviews und Zusammentragen von Maßnahmen (s. SoMa-Plan)

Durchführung mit Interviewleitfaden

Allgemeine Interviewdaten und Bezug zum Prozess

- Datum, Interviewer:in, Interviewpartner:in, Prozessnummer, Prozessname

Allgemeine Informationen

- Welche Aufgaben und Schnittstellen müssen definiert werden?
- Welche Erfahrungen und Herausforderungen sind vorhanden?
- Haben alle Beteiligten ein klares Verständnis von den Aufgaben?

Vertiefungen

- Anfang und Ende: Wo startet der Prozess? Wo endet er? – Abgleich: ist das so passend?
 - Wie viele Akteur:innen sind beteiligt? Wer ist extern? Wer ist intern?
 - Was sind Zwischenergebnisse?
 - Schritte präzise betrachten:
 - Was wird gemacht?
 - Wer macht es?
 - Womit (Arbeitsmittel)?
- Wer übernimmt welche Tätigkeiten und welcher Zeitaufwand muss dafür jeweils eingeplant werden?

Ideen sammeln

- Wo gibt es noch Lücken und Verbesserungspotenzial?
- Wie stellen wir uns ein optimales Szenarium vor?
- Wie würde sich der Prozess verändern, wenn andere Akteur:innen beteiligt wären?

Abschluss

- Dank und letzte Anmerkungen, wichtigste Erkenntnisse, weiteres Vorgehen

4.3. Umsetzung des Sofortmaßnahmenplans (Soll I) und Reflektion

Folgende Fragen sind zur **Reflektion von Prozessen** hilfreich:

1. **Ablauflogik:** Was kann standardisiert werden? Wo sind Abläufe, die Leistungserbringung hemmen (z.B. Schleifen, Redundanzen oder organisationale Flaschenhalse)?
2. **Tätigkeiten:** Was kann standardisiert werden? Wo sind Tätigkeiten, die nicht zur Leistungserbringung beitragen? Wo lassen sich manuelle Tätigkeiten automatisch durchführen? Wo tauchen viele Fehler auf?
3. **Raum und Ort:** Gibt es Abläufe, in denen häufige Ortswechsel stattfinden? Gibt es Ortswechsel, die die Leistungserbringung einschränken?
4. **Arbeitsmittel:** Wo treten Medienbrüche auf (analog/digital oder mehrere verschiedene Medien)? Wo lassen sich analoge Arbeitsmittel digital nutzen?
5. **Mengen und Zeiten:** Wo sind zeitkritische Abschnitte (z.B. hohe Liegezeiten, Bearbeitungszeiten)? Wo sind Abläufe, die Mengenkritisch sind?
6. **Organisation und Mitarbeitende:** Wo treten viele interne/externe Übergaben auf? Verfügen die zuständigen Mitarbeitende über die nötigen Kompetenzen

Auf Grundlage der Erkenntnisse werden erste Maßnahmen („**Quick Wins**“) abgeleitet, die kurzfristig umsetzbar sind und den **Prozess optimieren (Soll I)**. Die Erstellung eines **SoMa-Plans** gibt einen strukturierten Überblick über die anstehenden Maßnahmen und deren Bearbeitungsstand. Er dient der Sammlung und Priorisierung von Maßnahmen, die schnell umgesetzt werden können, um kurzfristige Verbesserungen zu erzielen. Ziel ist eine schnelle Optimierung von Tätigkeiten durch sofort umsetzbare Maßnahmen. Die Sofortmaßnahmen kommen aus der IST-Aufnahme und werden von der Leitung priorisiert. Der SoMa-Plan sollte **Informationen zum Inhalt der Aufgabe, den Verantwortlichen, dem Start- und End-Datum der Maßnahme und dem Bearbeitungsstatus sowie Raum für weitere Anmerkungen** enthalten. Er kann anschließend durch die in den Prozess Involvierten weiter genutzt, und im Laufe der Zeit auch erweitert werden. Damit wird er vom SoMa-Plan zum Maßnahmenplan.

iKo digitale.kommunen		Maßnahmenplan Prozessoptimierung		Rostock		18.03.2024	
Nr	Aufgabe	Verantwortlich	Start-Datum	End-Datum	Status	Anmerkungen	
1					● 0%		
1.1					● 0%		
1.2					● 0%		
2					● 0%		
2.1					● 0%		
2.2					● 0%		

Abbildung 10: Beispiel Struktur für einen SoMa-Plan im Bereich der Prozessorientierung

Beispielhafte Sofortmaßnahmen:

- Bedienung der Website vereinfachen
- Elektronische Postfächer konsolidieren und automatisieren
- Reaktivierung automatisierter Fiktionsbescheinigungen bei Fristablauf
- Vorprüfungsschritte abschaffen
- Bearbeitungsanpassungen



Praxistipp: Legen Sie möglichst frühzeitig **Verantwortliche** fest, damit die Maßnahmen zielgerichtet umgesetzt werden können. Regelmäßige Abstimmungen (nach Bedarf, mind. einmal im Monat) sorgen für einen aktuellen Überblick über die anstehenden Maßnahmen und ermöglichen eine flexible Anpassung an eventuelle Veränderungen etc.

Die **Reflektion von Prozessen** ist insbesondere für Digitalisierungsvorhaben zentral. Insbesondere die effiziente Gestaltung der Ablauflogik, Abschaffung analoger Medien und die Reduzierung manueller Tätigkeiten sind eine zentrale Voraussetzung für digitale Lösungen.

5.0. Produktentwicklung

5.1. SOLL II -Konzeption

Die **Soll II-Konzeption** beinhaltet die Entwicklung eines **Zielzustands für optimierte, digitale Prozesse**, basierend auf den Ergebnissen der IST-Aufnahme und den definierten Anforderungen, um eine zukunftsfähige Prozesslandschaft zu schaffen. Hierzu ist es wichtig, dass die Prozesse zuvor reflektiert wurden und unpassende, ineffiziente oder redundante Elemente gestrichen werden. Außerdem sollten nur solche Prozesse in SOLL II weiterentwickelt werden, die auch langfristig fortbestehen sollen.

Ziel: Planung und Beschreibung der optimierten Prozesse, die zukünftig umgesetzt werden sollen.

Vorgehen: Darstellung der Zielsetzung und Agenda:

Inhalt	Format
Begrüßung und Intro: Grundlagen und Anliegen für die Prozessoptimierung	Plenum
Vorstellung von Software: Grundlegende Funktionen und Aufbau (Grundlage Handbuch oder Screenshots)	Präsentation
Vorstellung der bisherigen erfassten Prozesse (siehe Bsp. unten) <ul style="list-style-type: none"> ■ Darstellung der wichtigsten Teilschritte innerhalb der Prozesse ■ Reflektion der Anforderungen und Optimierungsbedarfe in den Teilschritten (z.B. Vereinheitlichung von Einkommenden Personen-Daten, Datenweitergabe, Erstellung) 	Prozess hängen an der Wand Diskussion
Reflexion des jeweiligen Teilprozesses und Soll-Konstruktion: <ul style="list-style-type: none"> ■ Was lässt sich für das Soll grundsätzlich festhalten? Was muss verbessert werden? ■ Was wollen wir für das Soll-Datenkonzept festhalten? ■ Welche Rollen braucht es? 	Darstellung mit Karten und Moderationskarten
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ableitung von möglichen Schritten, Anforderungen und Rahmensetzung ■ Beteiligung der Lenkungsgruppe 	Plenum

Auswahl von möglichen Ergebnissen einer Soll-II-Konzeption:

- Zusammenfassung von mehreren Datenströmen und Einspeisung in eine Software, Entwicklung von Datenbankfunktionen
- Anlegen von automatisierten Vorgängen in Fachanwendungen (Unterlegung mit einem Standardprozess, Dokumentenvorlagen)
- Entwicklung von digitalen, maschinenlesbaren Formularlösungen zur standardisierten Gewinnung von Daten
- Einführung von digitalen Workflows einer E-Akte: Nutzung der Bezeichnungsfunktion, automatische Zuordnung
- Entwicklung und anschließende Programmierung eines RPA zur automatischen Auswertung von Fallzahlen-Daten an einem festen Stichtag
- u.v.m.

5.2. Partizipative Produktentwicklung

Im Folgenden erhalten Sie Tipps und einen Ablauf zur Umsetzung der partizipativen Produktentwicklung. Ziele dieser sind die Möglichkeiten zum Einsatz von Software herauszuarbeiten. Ergebnis kann eine Neuanschaffung (mit einem:r externe:n Dienstleister:in), eine Programmierung (mit internen oder externen Akteur:innen) oder eine Erweiterung von bestehender Software (mit internen oder externen Akteur:innen) sein. Wichtig hierbei ist es, die Ziele klar abzustimmen, die genauen Inhalte zu konkretisieren, einen Anforderungskatalog zu definieren und einen klaren Maßnahmenkatalog zu erstellen. Somit ist sichergestellt, dass alle Akteur:innen darüber im Klaren sind, was zu welchem Zeitpunkt passiert und wer genau eingebunden wird.

Tipps zur Umsetzung:

Vorgehen:

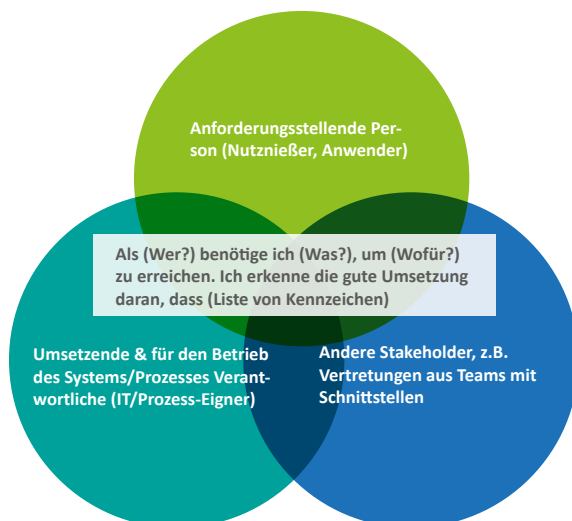
1. Wozu: Ziel abstimmen

- Welchen Nutzen bringt das heutige System (z.B. Online-Terminvergabe)?
- Welchen Nutzen wünscht sich die Sachbearbeitung? Welchen der Kund:innen? Welche Probleme sollen gelöst werden?
- Welche Wirkung soll sich für die Antragstellenden ergeben, welche für die Sachbearbeitung?

2. Was: Inhalte konkretisieren

- Was ist das Anliegen der jeweiligen Nutzenden-Gruppen (z.B. Antragssteller:in als Kund:in, Sachbearbeiter als Umsetzende)?
- Welche Schritte gehören dazu, wie hängen sie zusammen?
- Welche Aktivitäten müssen System/Sachbearbeitung zu den einzelnen Anliegen ausführen (grob)?

3. Wie: Anforderungskatalog erstellen



Fragen:

1. Wer braucht was wozu?
2. Welche Bedingungen müssen erfüllt werden?
3. Was darf nicht verändert werden?
4. Wie wichtig ist die Anforderung (Prio A-C o.Ä.)?
5. Mit welchen anderen Anforderungen hängt sie zusammen?

Abbildung 11: Anforderungen

Anforderungsbeschreibung durch INVEST⁴:

- **Independent:** Anforderung soll möglichst nicht von anderen (derselben Verfeinerungsstufe) abhängen
- **Negotiable:** Anforderung muss Raum für die Diskussion verschiedener Umsetzungs-Möglichkeiten belassen
- **Valueable:** Anforderung muss einen klar verständlichen Nutzen haben
- **Estimatable:** Anforderung ist erst fertig beschrieben, wenn sich der Umsetzungsaufwand abschätzen lässt
- **Small:** Anforderung hat eine angemessene Größe für die weitere Bearbeitung.
- **Testable:** Akzeptanzkriterien können klar getestet werden, sodass die Anforderung erfüllt ist.

⁴Das Akronym INVEST kommt von Bill Wake und dient dazu Anforderungen für (digitale) Produkteigenschaften fachlich und anwenderorientiert zu formulieren.

4. Wann und wer: Erstellung einer Roadmap (Maßnahmenkatalog)

Nr.	Wer ist zuständig?	Was soll verändert werden?	Wozu soll es verändert werden?	Wichtige Bedingungen /Voraussetzungen	Offene Fragen	Prio

Wichtig ist hier, dass die Maßnahmen (z.B. für eine personalisierte Terminvergabe, Webseitenoptimierung oder Wissensmanagement) mit genauen Inhalten und einer Deadline festgelegt werden. Darüber hinaus muss die Verantwortung für die Durchführung einer Maßnahme, spezifischen Personen zugeordnet werden. Wichtige Ergebnisse können Prototypen, erste Testversion oder die Fertigstellung eines Konzeptes sein.

6.0. Abschließende Bemerkungen

Der vorliegende Werkzeugkoffer des Projekts „Digitale Kommunen – Ankunftsprozesse für eine moderne Einwanderungsgesellschaft gestalten (DiKo)“ hat das Ziel, die Ankunftsprozesse für Zugewanderte in deutschen Kommunen zu analysieren, zu optimieren und digital neu abzubilden. Durch diese Maßnahmen sollen Arbeitsprozesse vereinfacht, Zeit und Aufwand gespart, Medienbrüche und Fehlerquellen minimiert sowie Standards geschaffen werden, um letztlich Entlastung und Transparenz für alle Beteiligten zu ermöglichen. Leser:innen sind eingeladen, ihre Erfahrungen und Ideen zu teilen. Die entwickelten Vorgehensweisen werden im Rahmen des Roll-Outs erneut getestet, verwendet und weiterentwickelt. Interessierte können sich zum Newsletter anmelden, indem sie eine [E-Mail an diko@imap-institut.de](mailto:diko@imap-institut.de) senden.

7.0. Software in Ankunftsprozessen

Im Rahmen der Prozessoptimierungen in den verschiedenen Pilotkommunen, sowie im Austausch mit weiteren am Projekt interessierten Kommunen, ging es immer wieder auch um die Frage nach der Auswahl der eingesetzten Software. Zur Orientierung für die Leserschaft dieser Broschüre und Anregung für weitere Kommunen, stellt die nachfolgende Tabelle eine Übersicht über in Ankunftsprozessen genutzte Softwarelösungen dar. Die Sammlung hat keinen Anspruch an Vollständigkeit und dient lediglich der Anregung, und/oder als Grundlage für zukünftigen Praxisaustausch unter anwendenden Kommunen.

Anwendungsbereich	Tool	Kurzbeschreibung	Best Practise
Dokumentenmanagement-Systeme (DMS)	ELO Office	DMS zur digitalen Archivierung und Verwaltung von Dokumenten	Leipzig
	d.velop	Software für Dokumentenmanagement und digitale Workflows	Ulm Düsseldorf
	Fabasoft	Plattform für digitales Dokumenten- und Prozessmanagement	Hamburg
	Lotus/IBM Notes	Plattform für E-Mail, Kalender und Zusammenarbeit	
	D.3	DMS für Dokumentenspeicherung und -verwaltung	Günzburg Rostock
	Microsoft Azure	Cloud-Plattform für virtuelle Maschinen, Datenbanken und mehr	Köln
	Google Cloud	Cloud-Services für Datenanalyse, maschinelles Lernen und Speicherlösungen	
	AWS	Cloud-Plattform für Rechenleistung, Speicher und Datenbanken	
Projektmanagement	Microsoft Projekt	Tool zur Projektplanung, -verfolgung und -verwaltung	
	Trello	Visuelles Tool zur Aufgaben- und Projektorganisation	
	Asana	Webbasierte Plattform für Aufgaben- und Projektmanagement	

Anwendungsbereich	Tool	Kurzbeschreibung	Best Practise
Prozessmanagement (Visualisierung)	Adonis	Software für Geschäftsprozessmanagement und Modellierung	
	IBU Prometheus	Plattform für die Abbildung und Steuerung von Verwaltungsprozessen	
	PICTURE GmbH	Anbieter von Prozessmanagement-Software für öffentliche Verwaltungen	
Sicherheit/Mobile Arbeiten	Cisco	Netzwerklösungen und Sicherheitsprodukte (VPN-Router)	Ulm Düsseldorf
	Fortinet	Netzwerksicherheitslösungen wie Firewalls und VPNs	München
	Sophos	IT-Sicherheitslösungen für Endpunkt-, Netzwerk- und Cloud-Sicherheit	Leipzig
	Atos	Anbieter von IT-Dienstleistungen und digitalen Transformationen	Köln
Kollaboration und Kommunikation	Microsoft 365	Suite von Produktivitäts- und Kollaborationstools wie Word und Teams	Hamburg München
	Cisco Webex	Plattform für Videokonferenzen und Online-Meetings	Ulm Düsseldorf
	Zoom	Plattform für Videokonferenzen und virtuelle Meetings	
Finanz- und Rechnungswesen	SAP	ERP-Software zur Integration und Optimierung von Geschäftsprozessen	Ulm Hamburg Düsseldorf Leipzig München
	Axians Informa	Software für Finanz- und Rechnungswesen, speziell für den öffentlichen Sektor	Köln
Kundeninteraktion	ePayBL	Plattform zur digitalen Abwicklung von Zahlungen im öffentlichen Sektor	Leipzig
	TELEBILD 2000 GSAT	System zur Aufnahme, Prüfung und Verwaltung von Finger- und Handflächenabdrücken und Lichtbildern in gerichtsverwertbarer Qualität.	
Unterbringung	Flatware	Software zur Objekt (Gebäude, Wohnungen, Zimmer), Inventar- und Personenverwaltung	Rostock

Verweis auf Best Practices der BPMN-Modellierung des Bundesverwaltungsamtes
 BVA (2024): Best Practices der BPMN-Modellierung – Basis. Best_Practices_PMT.pdf (bund.de)

Verweis:



Veröffentlicht durch:



IMAP GmbH
Cantadorstraße 3
40211 Düsseldorf

Projektpartner:

Prosoz

PROSOZ Herten GmbH
Ewaldstraße 261
45699 Herten

Gefördert durch:



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Migration, Flüchtlinge und Integration
Die Beauftragte der Bundesregierung für Antirassismus

Autor:innen der Abschlussbroschüre:

Manuel Sommer
Ole Ringmann
Valentine Ryhsen
Clara Wedemeyer
Dr. Nina Lucia Stephan

Gestaltung & Satz:

Andrea Draeger
www.monkimia.de