

**Projekt: DIGITAL-LOTSEN-SACHSEN**  
**Basis-Befähigung Digital-Navigatoren**  
**Geschäftsprozessmanagement**  
**Modul 02**



## Prozessmanagement II



- Wofür?
- Wie und Wo fange ich an?
- Prozessregister und Beispielprozesse
- Prozesse optimieren
- Prozessmanagement, Prozessorganisation



- Begriffe, Einordnung, Anliegen
- Geschäftsprozesse benennen, ergründen und steuern
- Geschäftsprozessmodelle / PICTURE-Prozessplattform
- Geschäftsprozesse & Digitale Agenda

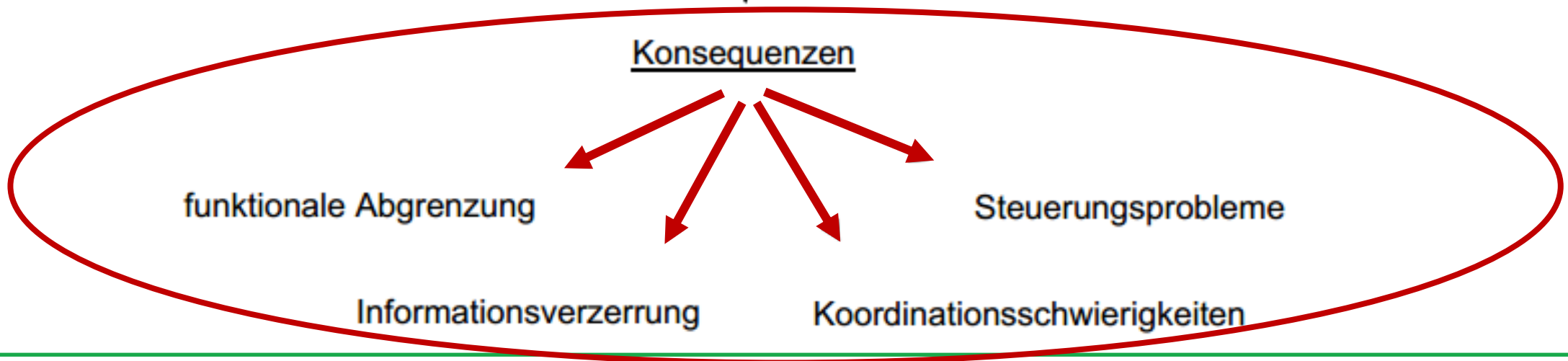
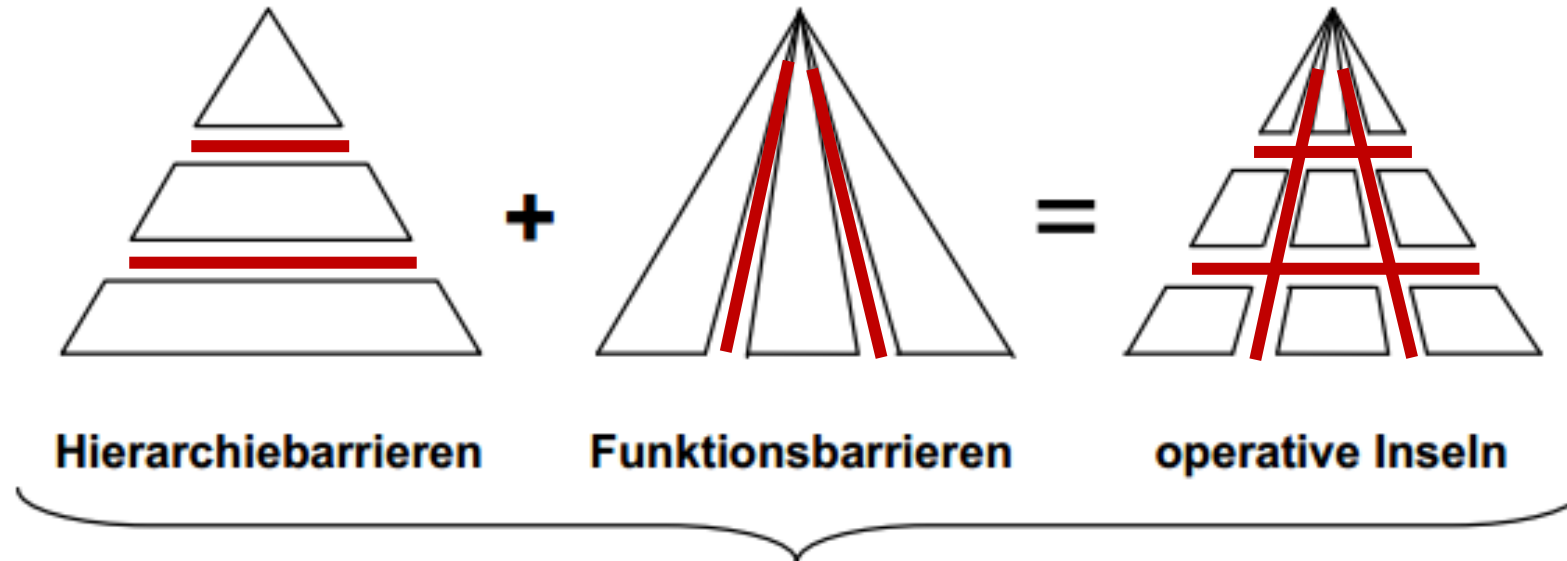


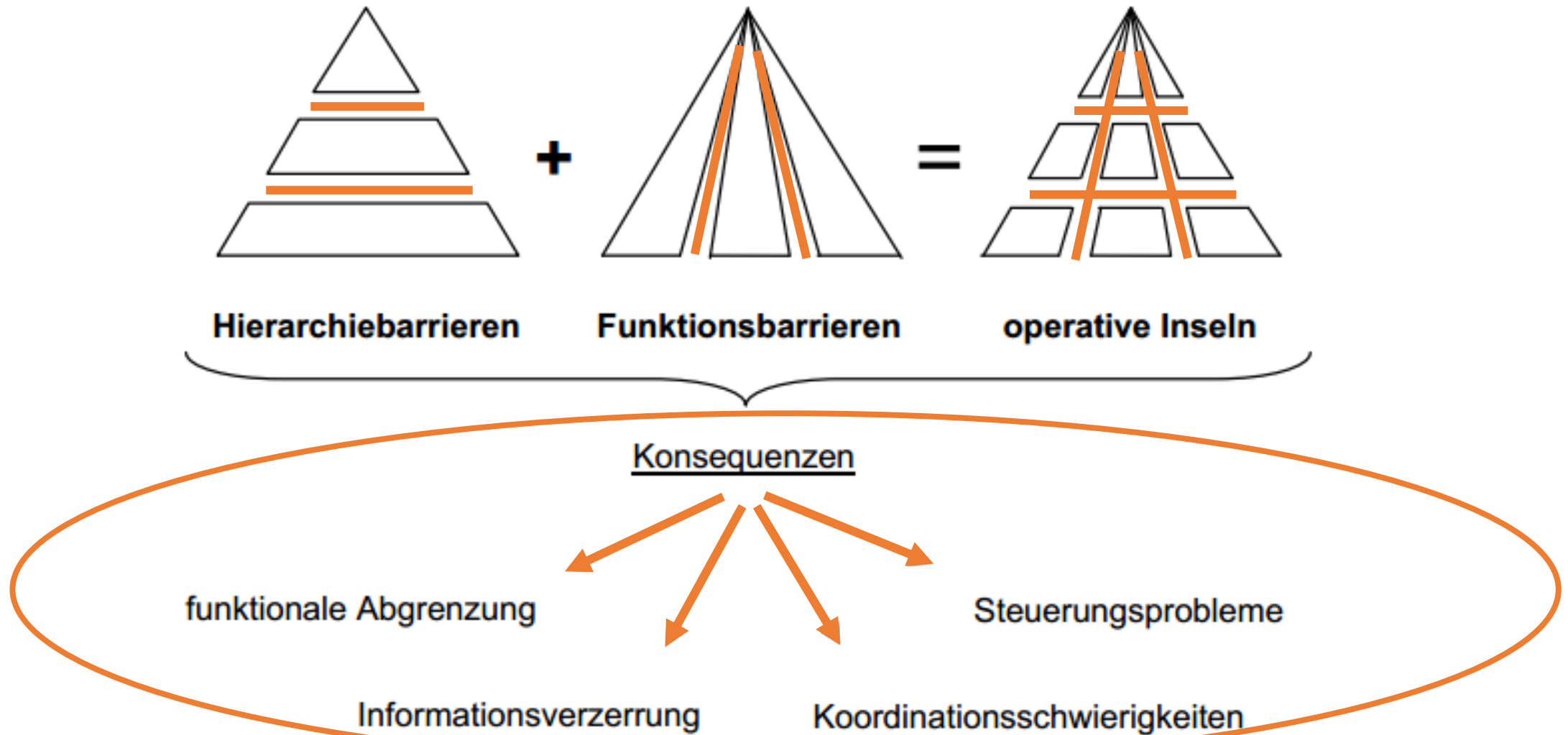
### in Unternehmen zielen ab auf:

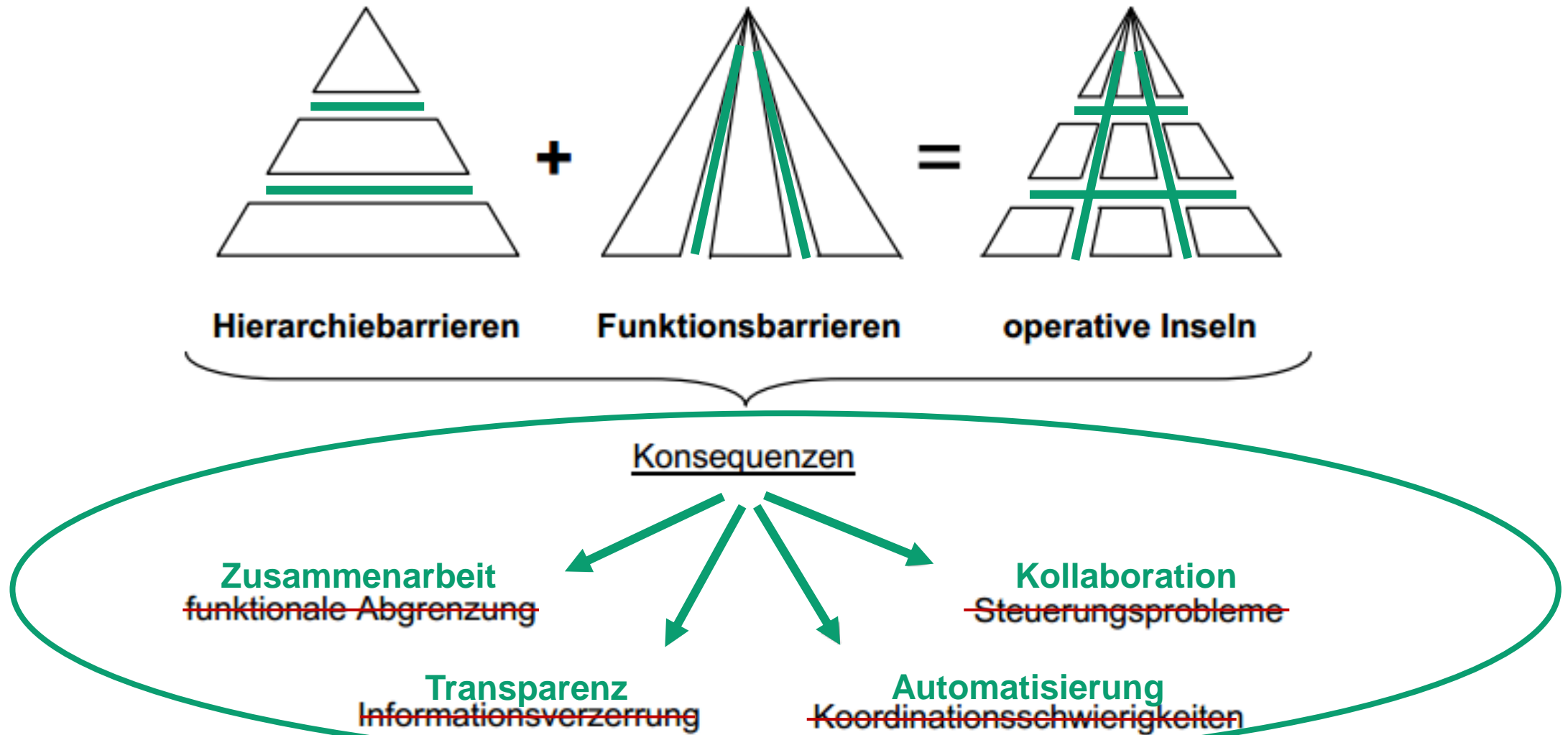
- maximale Kundenzufriedenheit
- Erreichung der Unternehmensziele

### in öffentlicher Verwaltung zielen ab auf:

- Umsetzung gesellschaftlicher Erwartungen
- sichern der freiheitlich demokratischen Grundordnung







# Prozess: Abgrenzung zu Aufgabe und Projekt



## GPM MODUL 1

### Projekt

### Prozess

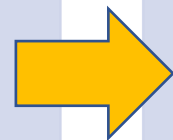
### Aufgabe

abzuarbeitender Ablauf ist festgelegt

Es gibt keine  
Ergebnisgarantie!

wesentliche  
unüberschaubare und  
unberechenbare Anteile

hilft dabei, etwas Neues  
zum Laufen zu bringen



Ergebnis ist vorhersehbar.  
Arbeitsschritte sind erprobt.

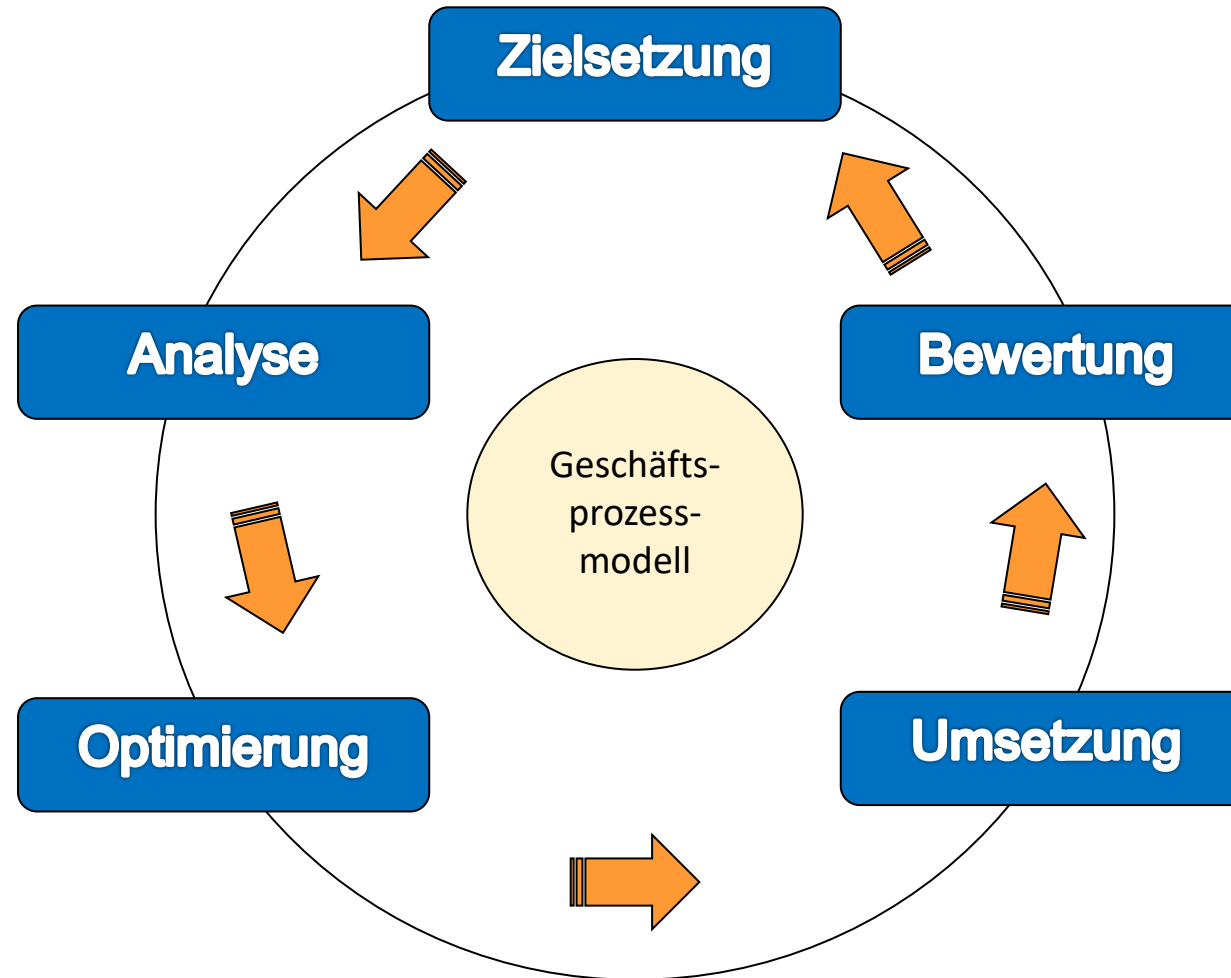
Anteil unüberschaubarer  
und unberechenbarer  
Anteile i.d.R. klein

hilft dabei, etwas Etabliertes  
am Laufen zu halten

Gesamtverantwortung für  
einen (Aufgaben)Bereich

Fokus: „Zuständigkeit“

Aufgaben können  
Tätigkeiten beinhalten





## Prozessmanagement II



- Wofür?
- Wie und Wo fange ich an?
- Prozessregister und Beispielprozesse
- Prozesse optimieren
- Prozessmanagement, Prozessorganisation



## Prozessmanagement II

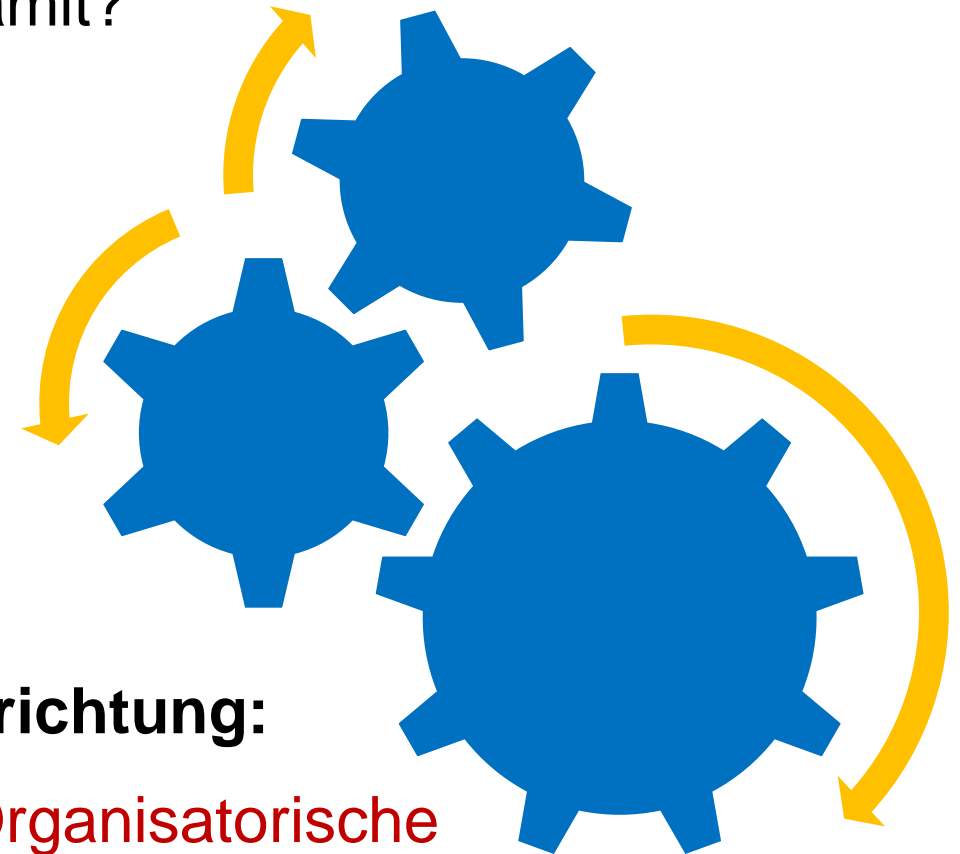


- Wofür?
- Wie und Wo fange ich an?
- Prozessregister und Beispielprozesse
- Prozesse optimieren
- Prozessmanagement, Prozessorganisation



Wofür ist das gut? Warum beschäftigen wir uns damit?

- Wissenstransfer
  - innerhalb der Behörde
  - zwischen Behörden
- Änderung der Normen
- Ressourcenmanagement
- Optimierung der Dienstleistungen
- Demographie, Fachkräftemangel
- Wettbewerbsfähigkeit
- Digitalisierung
  - Masterplan Digitale Verwaltung SN
  - Onlinezugangsgesetz
- ...
- ...



## Zielrichtung:

- Organisatorische Verbesserungen
- Technologische Verbesserungen



Wofür ist das gut? Warum beschäftigen wir uns damit?

- Wissenstransfer

- innerhalb der Behörde

- zwischen Behörden

- Änderung der Normen

- Ressourcenmanagement

- Optimierung der Dienstleistungen

- Demografie, Strukturänderungen

- Wettbewerbsfähigkeit

- Digitalisierung

- Masterplan Digitale Verwaltung SN

- Onlinezugangsgesetz

- ...

- ...

**Die Ziele des  
Geschäftsprozessmanagements  
leiten sich ab aus Erwartungen  
an die öffentliche Verwaltung  
und die organisatorischen  
Herausforderungen  
der öffentlichen Verwaltung.**



Wofür ist das gut? Warum beschäftigen wir uns damit?

- Wissenstransfer

- innerhalb der Behörde

**Schlechte analoge Prozesse,**

**die zu schlechten digital abgebildeten**

**Prozessen werden**

**stiften keinen Nutzen!**

Zielrichtung:

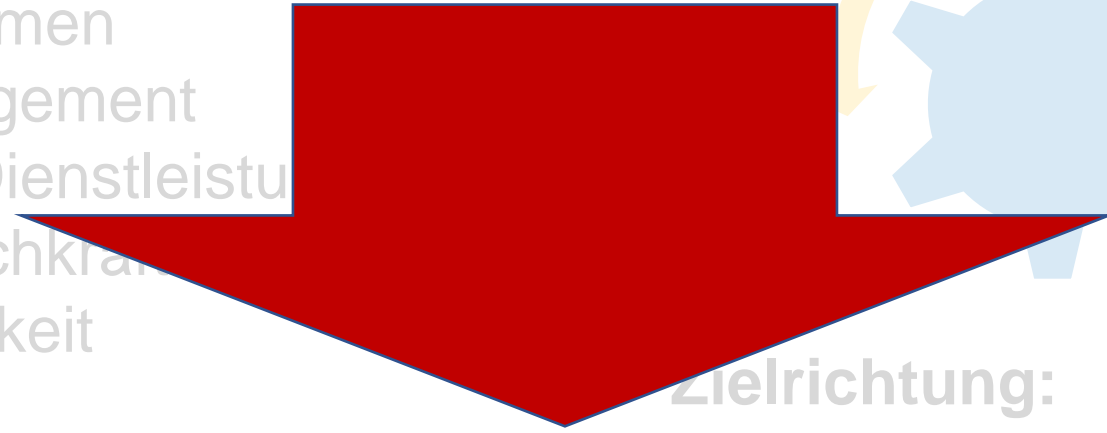
- Verbesserungen

- Technologische Verbesserungen

Wofür ist das gut? Warum beschäftigen wir uns damit?

- Wissenstransfer
  - innerhalb der Behörden
  - zwischen Behörden
- Änderung der Normen
- Ressourcenmanagement
- Optimierung der Dienstleistung
- Demographie, Fachkräftemangel
- Wettbewerbsfähigkeit
- Digitalisierung

# DIGITISATION



Zielrichtung:

# DIGITALISATION

- Organisatorische Verbesserungen
- Technologische Verbesserungen



- Nehmen wir unsere Geschäftsprozesse kritisch in den Blick, **verstehen** wir unser Handeln im Blick auf unsere Ergebnisse besser und können den Weg zum Ergebnis **für ein besseres Ergebnis** anpassen.
- Wir werden **den Wandel**, der sich unabhängig von uns vollzieht, **gestalten** können und immer wieder neue Herausforderungen verstehen und meistern.
- **Prozesse** unterscheiden sich von **Projekten** und **Aufgaben!**
- **Prozessverbesserungen** in Prozessen **mit hoher Fallzahl** oder **hoher Komplexität** werden i. d. R. deutlich **größere Effekte** für Eure Kommune nach sich ziehen, als sehr simple und / oder selten nachgefragte Prozesse.
- **Digitalisierung ohne Prozesswissen** und etabliertes Geschäftsprozessmanagement birgt **unkalkulierbare Risiken!**



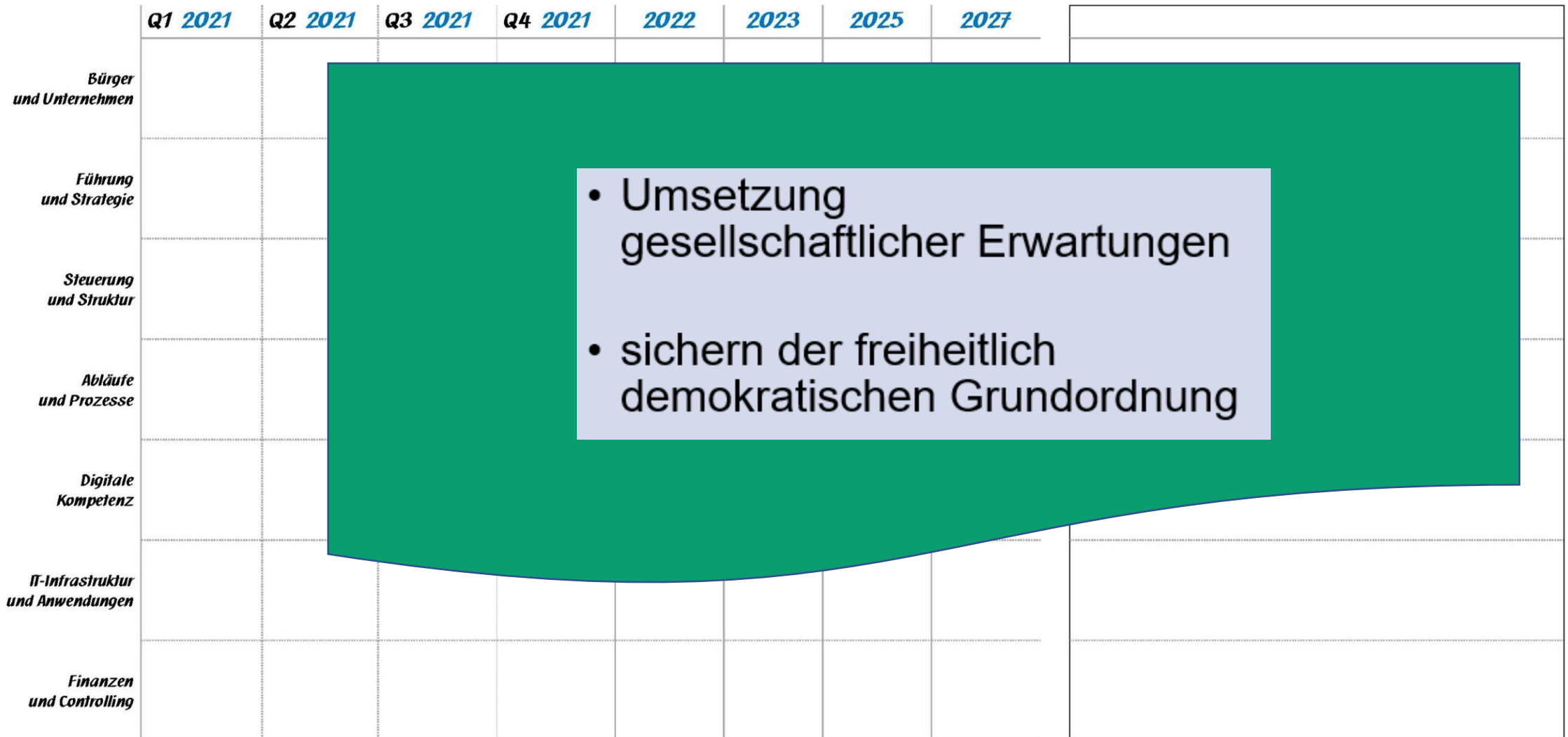
## Prozessmanagement II



- Wofür?
- Wie und Wo fange ich an?
- Prozessregister und Beispielprozesse
- Prozesse optimieren
- Prozessmanagement, Prozessorganisation

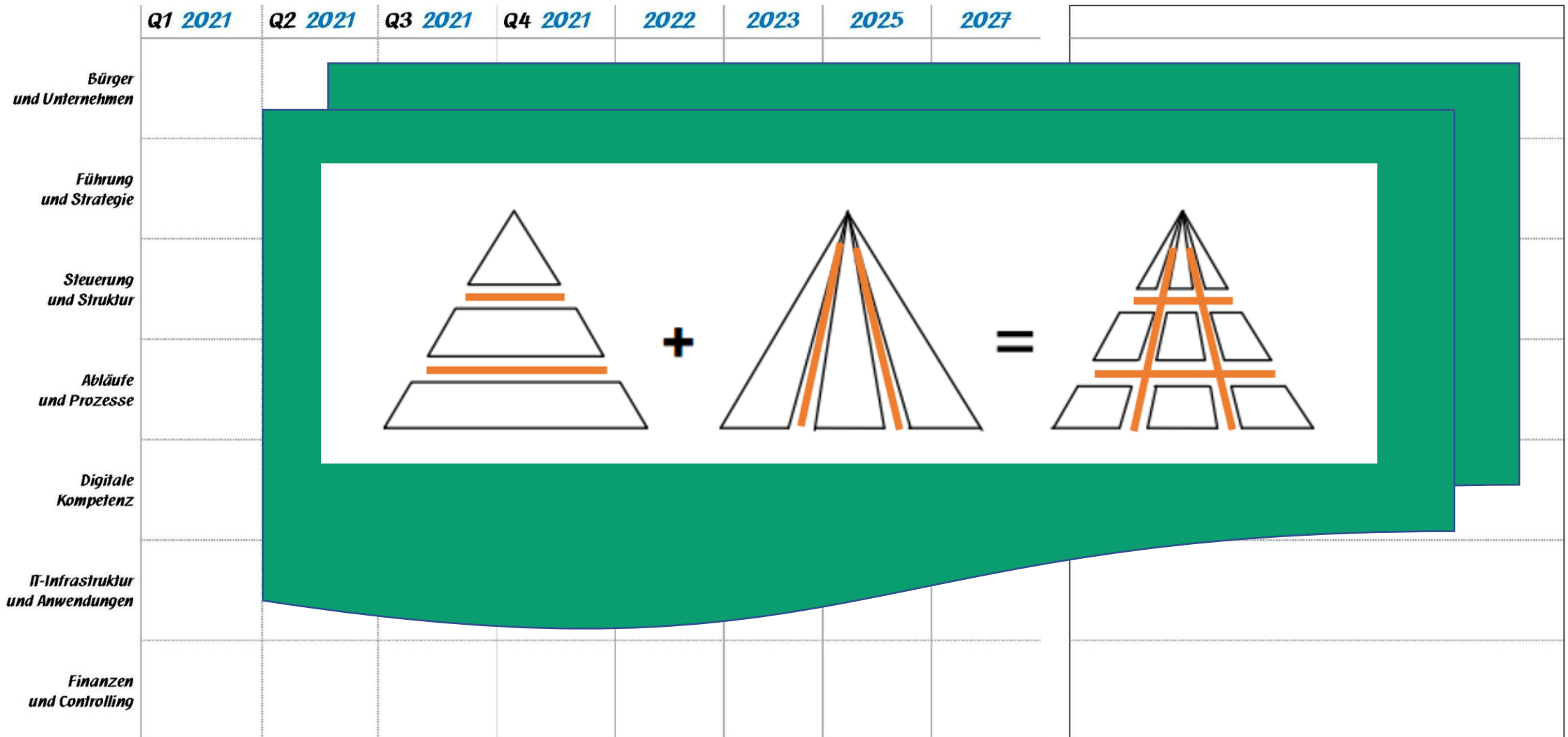
## DIGITALISIERUNG in Beispielstadt

## DIGITALE AGENDA



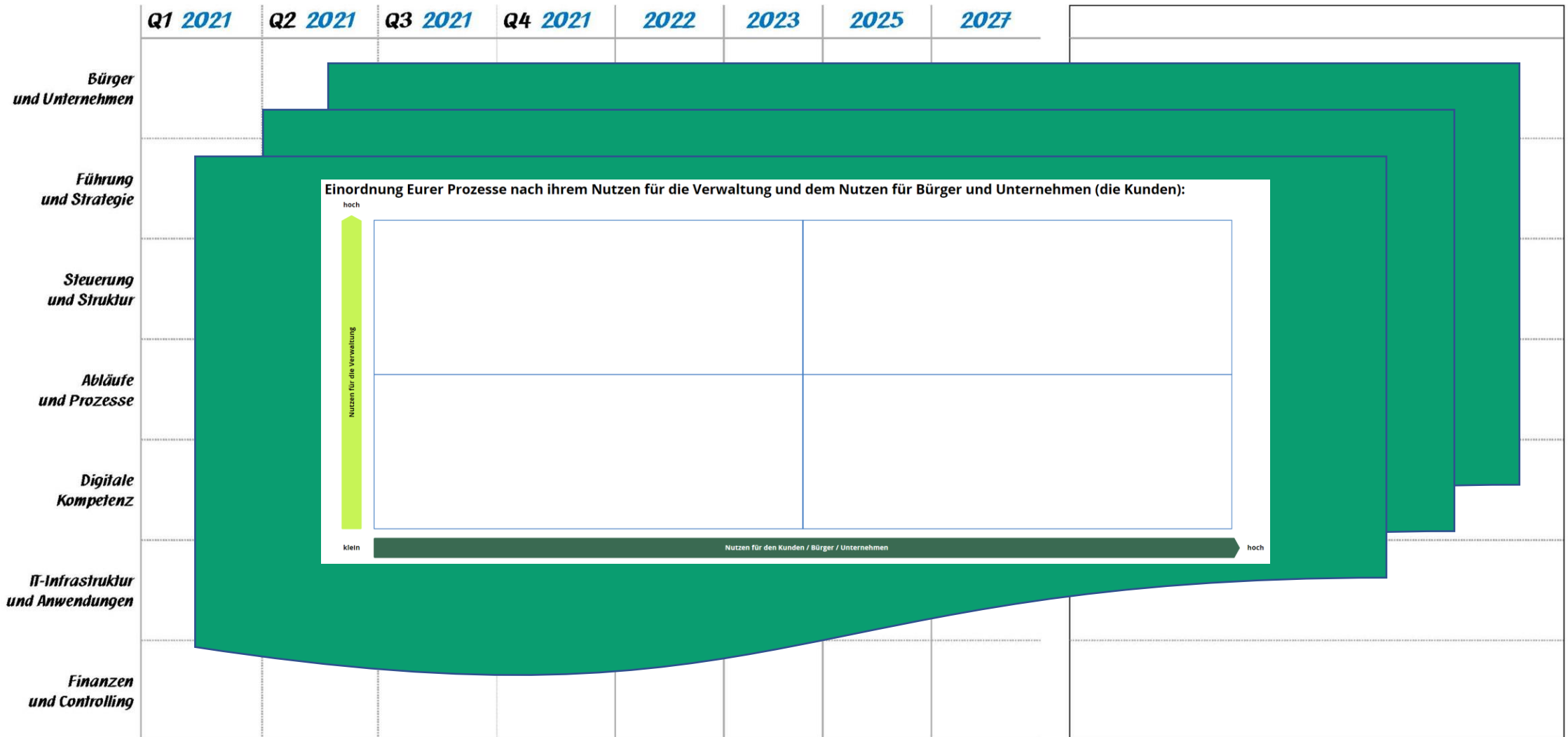
## DIGITALISIERUNG in Beispielstadt

## DIGITALE AGENDA



## DIGITALISIERUNG in Beispielstadt

## DIGITALE AGENDA



# Das RICHTIGE tun & das Richtige RICHTIG tun!



***Es gibt nichts sinnloseres, als etwas mit großer Effizienz zu tun, das man gar nicht tun sollte.***

*Peter Drucker*

## Was ist Effektivität?

- | Effektivität = Wirksamkeit.
- | Es geht darum, dass ein Ziel erreicht wird – egal wie.

## Was bedeutet Effizienz?

- | Effizienz = Wie gut wird das Ziel erreicht.
- | Wirtschaftlicher Kontext: wie wirtschaftlich / rational.
- | Technischer Kontext: wie sparsam

## Was ist der Unterschied?

- | Über Effizienz lässt sich streiten.  
Über Effektivität nicht!
- | Effektivität = das Ziel wurde erreicht.
- | Effizienz hinterfragt: Wie hat man das Ziel erreicht.  
Häufig: Diskussion zu Effizienz-Parametern.

## Was ist richtig?

- | Typisch Deutsch: Dinge richtig machen.
- | Nicht typisch Deutsch: Ausprobieren, Spontan sein ...

## Raum für Experimente!

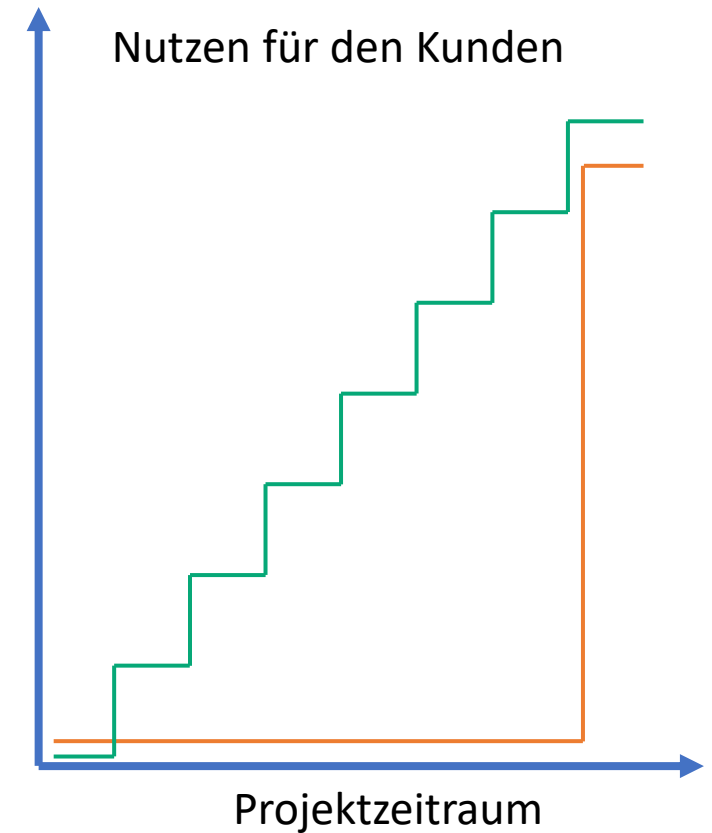
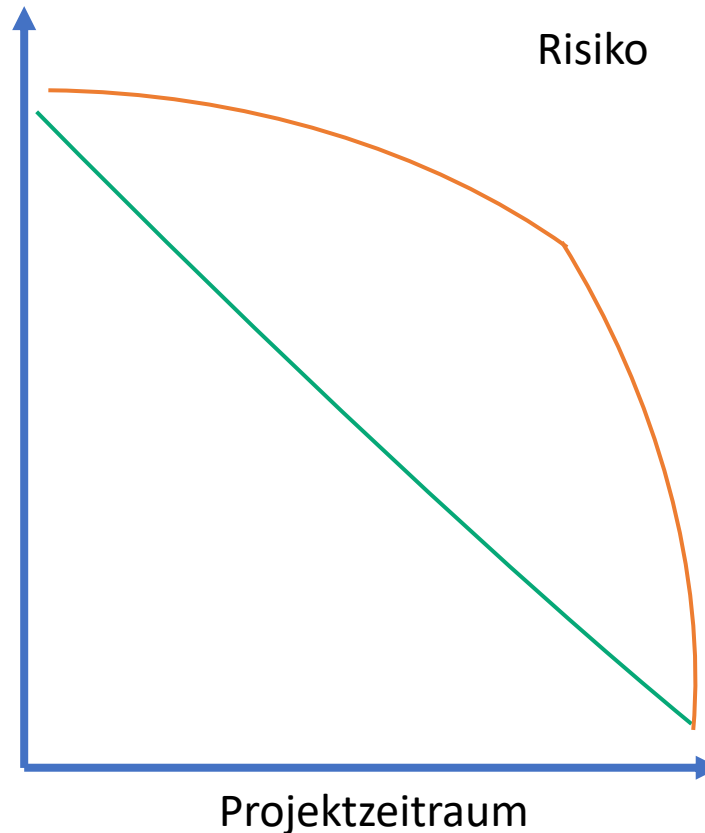
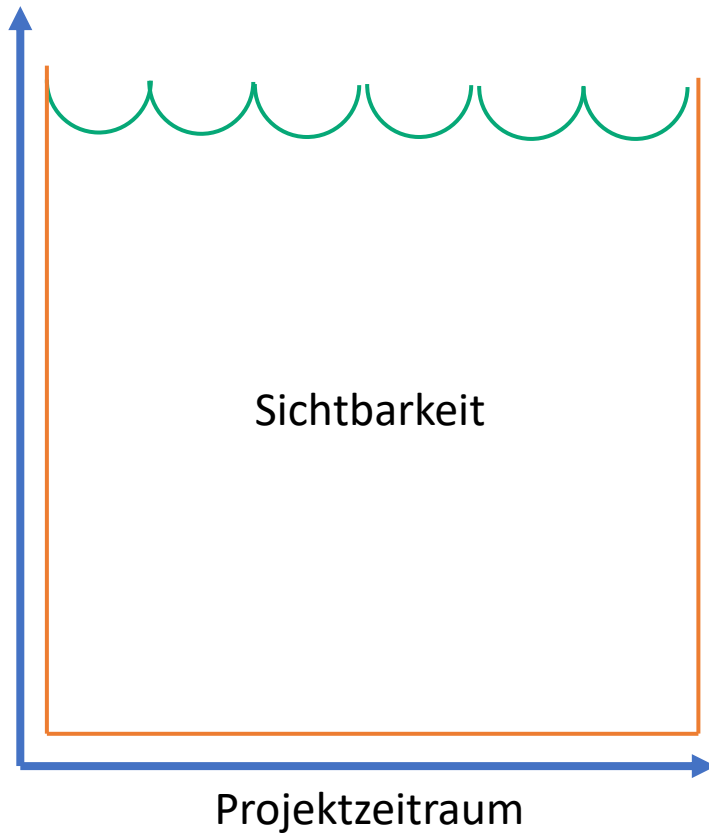
- | Entscheidend ist, dass Du mit einer Idee losgehst und probierst, ob sich diese Idee bewährt ...
- | Je schneller Du ins Tun kommst, desto früher wirst Du wissen was richtig ist!
- | Schaust Du auf die ersten Schritte des Tuns, kannst Du ggf. frühzeitig Anpassungen vornehmen.

## agiles Arbeiten:

- | Zuerst strebst Du nach Effektivität. Fokus auf ein Ziel!
- | ggf. gehst Du ein Stück zurück und machst es noch mal; bis der Kunde gut und effizient bedient wird / bis das Produkt den Erwartungen entspricht und maximalen Nutzen entfaltet.
- | Heute: Dinge können sich sehr schnell ändern.  
Heute kann falsch sein, was gestern noch richtig war!

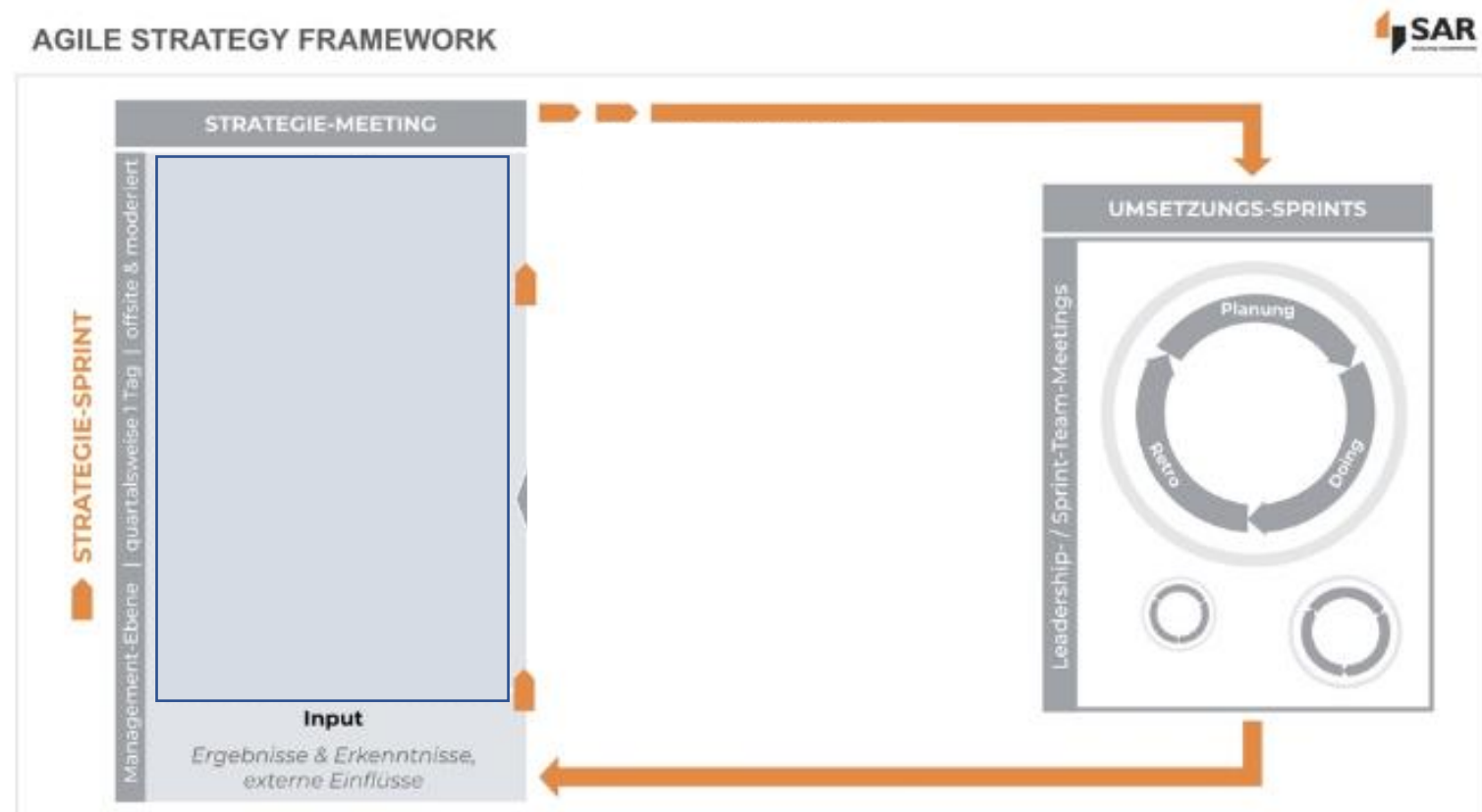
***Wenn Du weißt, was richtig ist,  
wirst Du das Richtige tun!  
Mit diesem Wissen wirst Du es richtig tun!***

# Das RICHTIGE tun & das Richtige RICHTIG tun!



— **Klassisch** — **Agil**

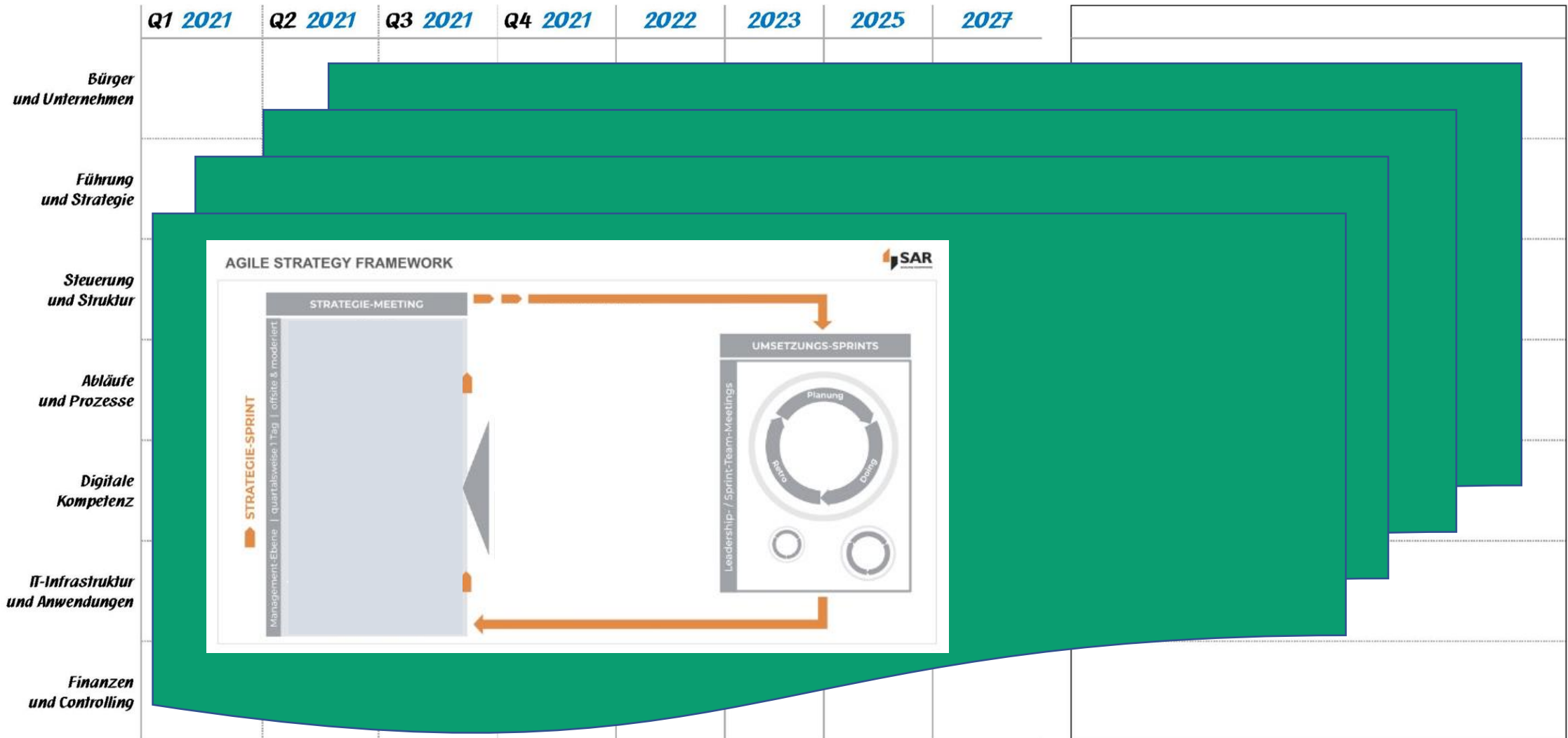
- Strategieprozess – Wie sieht der aus?
- Wie fangen wir an?





## DIGITALISIERUNG in Beispielstadt

## DIGITALE AGENDA



- Strategieprozess – Wie sieht der aus?
- Wie fangen wir an?

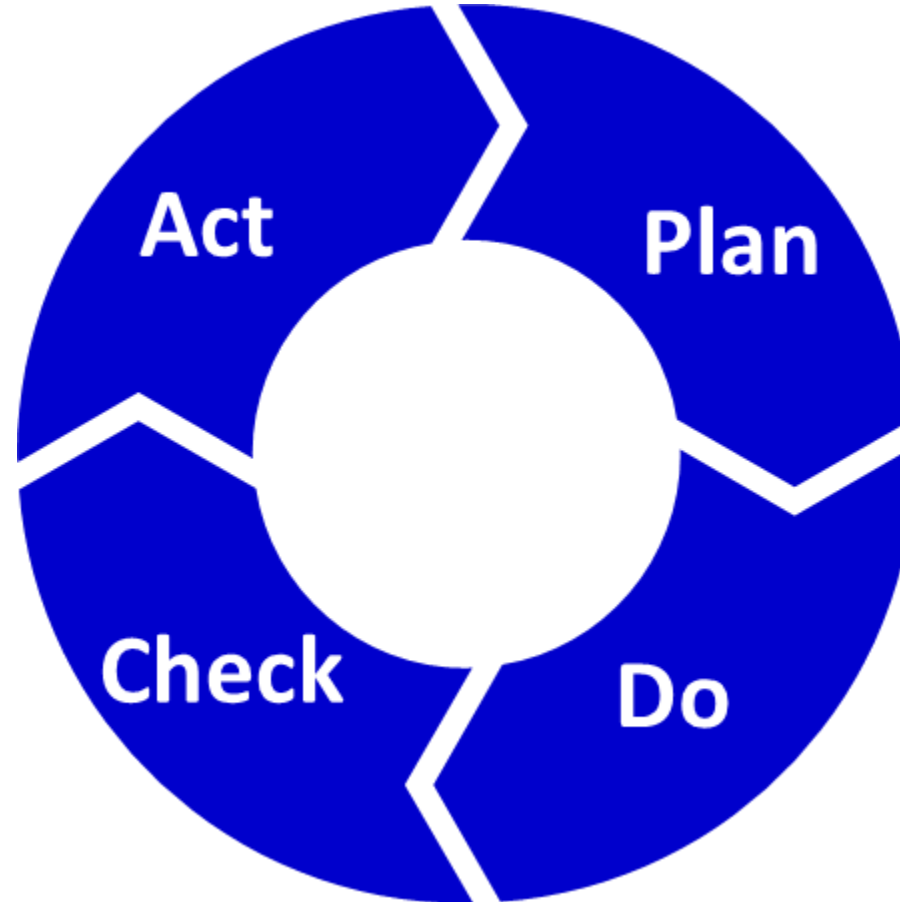
Bestandsaufnahme

Gespräche mit den Ämtern bzw.  
Fachbereichen

Themenfelder Digitale Agenda noch  
mal für sich durchgehen und  
gewichten.

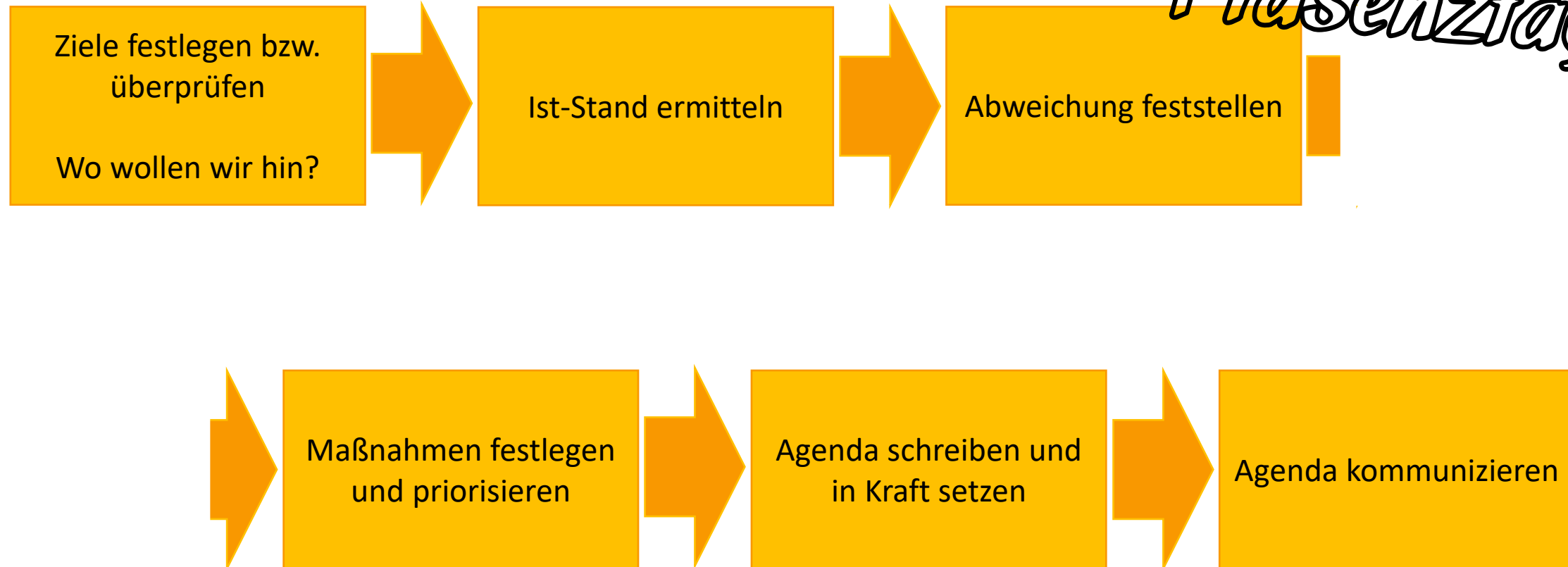
Änderungsbedarf  
ermitteln,  
Überarbeitung  
auslösen

Digitale Agenda  
(fort)schreiben und in  
Kraft setzen



Liegen wir auf Kurs?  
(Zeit und Ziel)

Maßnahmen  
umsetzen, Projekte  
bearbeiten

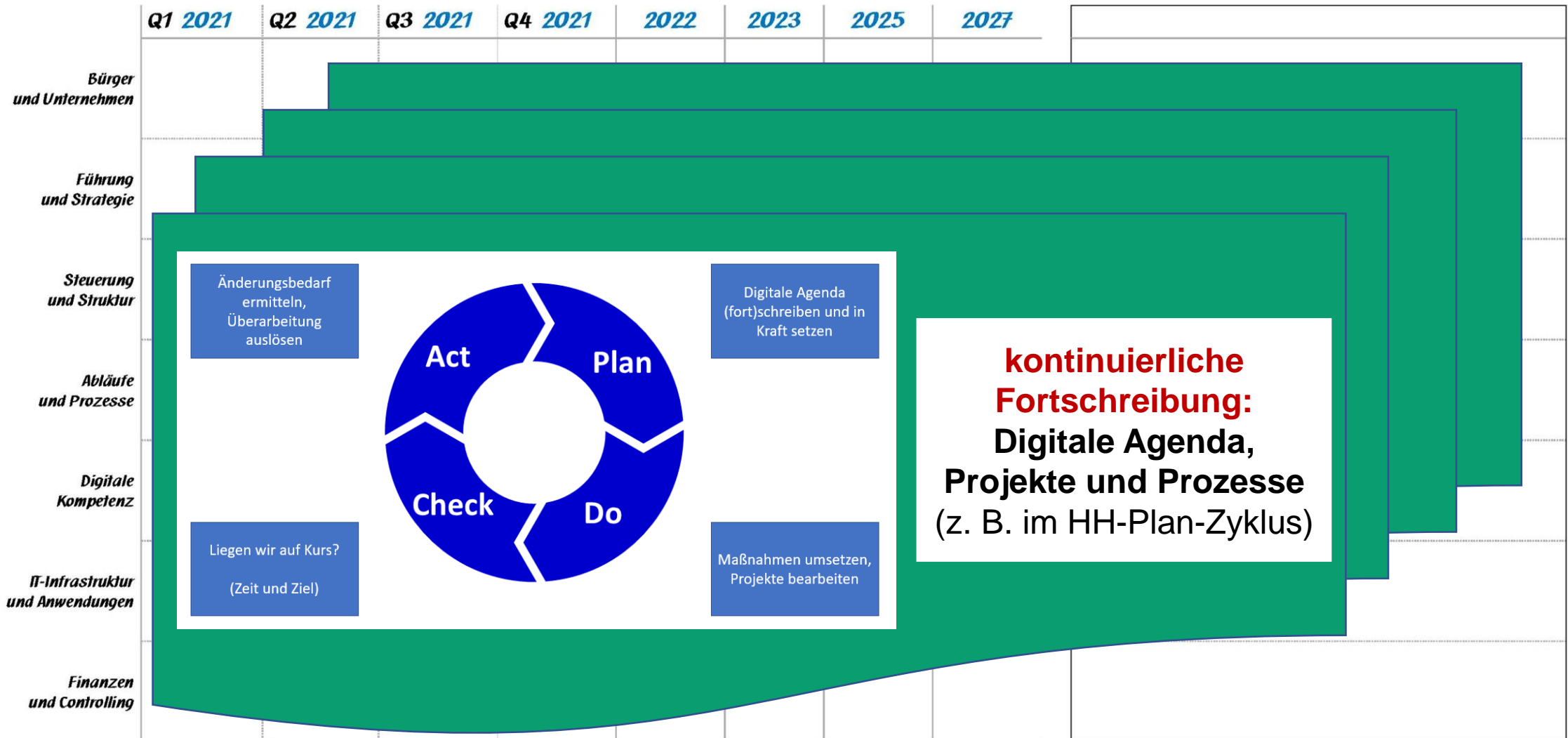


...und loslaufen!



## DIGITALISIERUNG in Beispielstadt

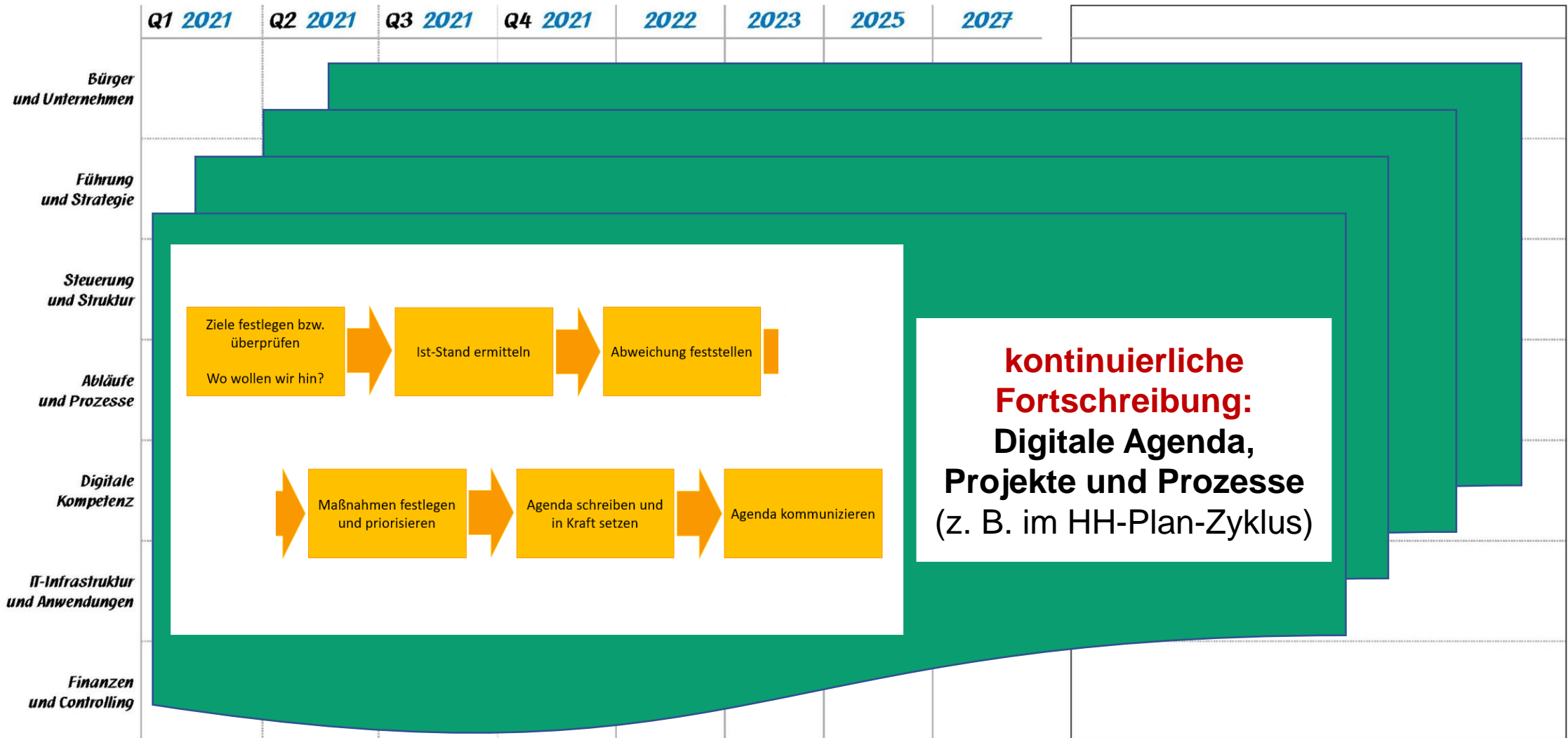
## DIGITALE AGENDA





## DIGITALISIERUNG in Beispielstadt

## DIGITALE AGENDA





## Was ist bei Euch vorhanden?

- ▮ Aufgabengliederungsplan
- ▮ Produktplan
- ▮ Prozessregister, Prozesslandkarte

## parallele Pflege?!

- ▮ Wie siehst Du Aufgabengliederungsplan und Prozessregister?
- ▮ Welchen Stellenwert hat bei Dir der Produktplan?
- ▮ Exkurs: Wie erlebst Du den Aktenplan?

	Wer	Was	Wofür	Wie	Womit
Aufgabengliederungsplan	x	x			
Prozessbeschreibungen (-landkarte)	x	x	(x)	x	x
Produktplan	x	x	x		x

Abbildung 1: Welche Fragen beantworten die drei Ordnungssysteme?  
(Quelle: eigene Darstellung) Dr. A. Schausberger und Dr. A. Wolfert

*Kritische Würdigung der drei Ordnungssysteme Aufgabengliederungsplan, Produktplan und Prozessstruktur von Dr. A. Schausberger und Dr. A. Wolfert in:*

Heft 1

## Meißner Hochschulschriften



FACHHOCHSCHULE  
DER SÄCHSISCHEN  
VERWALTUNG





## ■ Aufgabenkritik

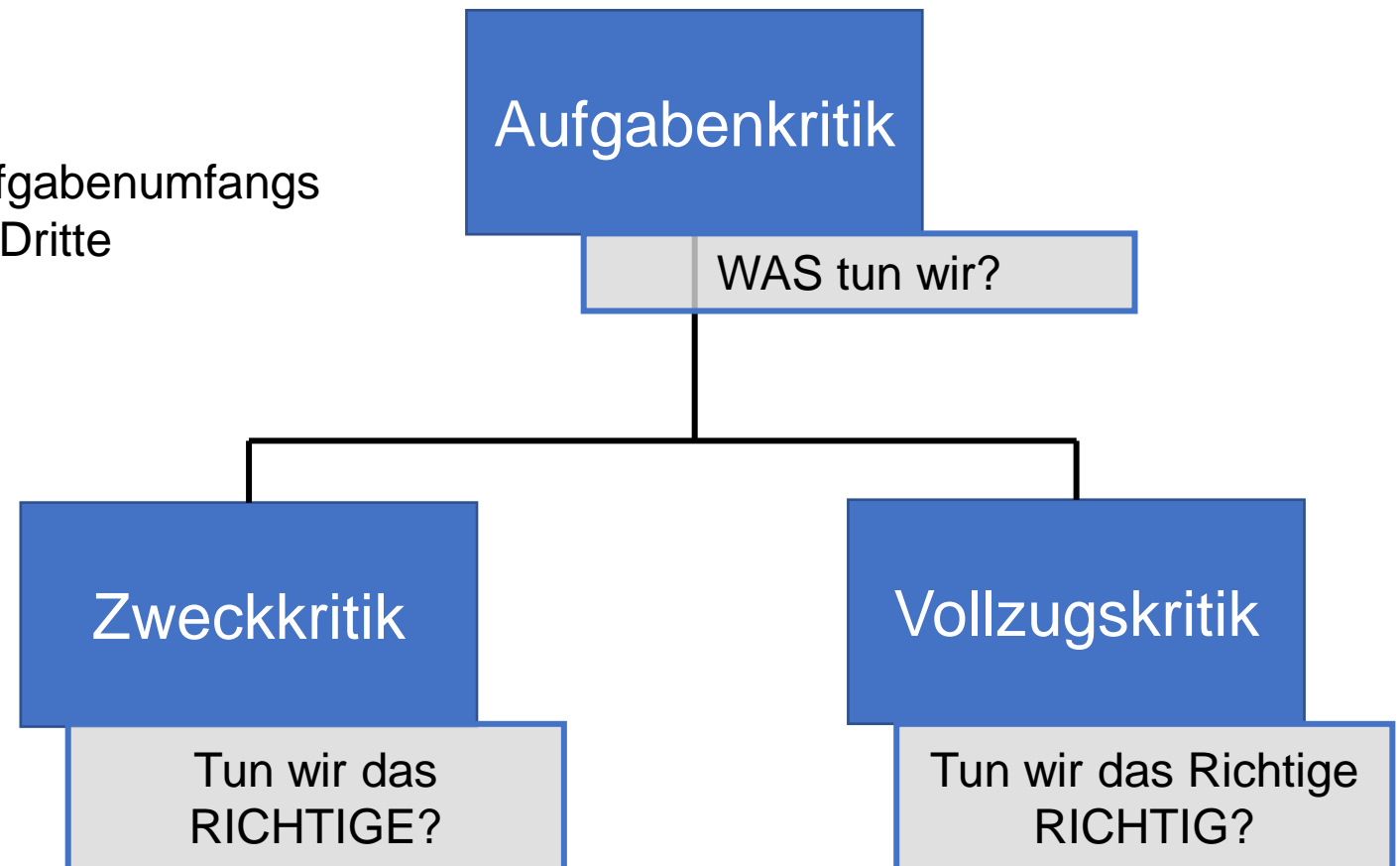
- Überblick verschaffen
- Draufsicht: Aufgabengliederungsplan
- Prozessregister

## ■ Zweckkritik

- Identifikation der Auftragsgrundlage
- Identifikation der Disponibilität des Aufgabenumfangs
- Einschätzung zur Übertragbarkeit auf Dritte

## ■ Vollzugskritik

- inhaltlich-fachliche Optimierung vor technischer Veränderung („Mensch vor Technik“)
- Vermeidung von „automatisierten Ineffizienzen“



# WENIGER = MEHR: Prozesse. Einfach. Anfangen.

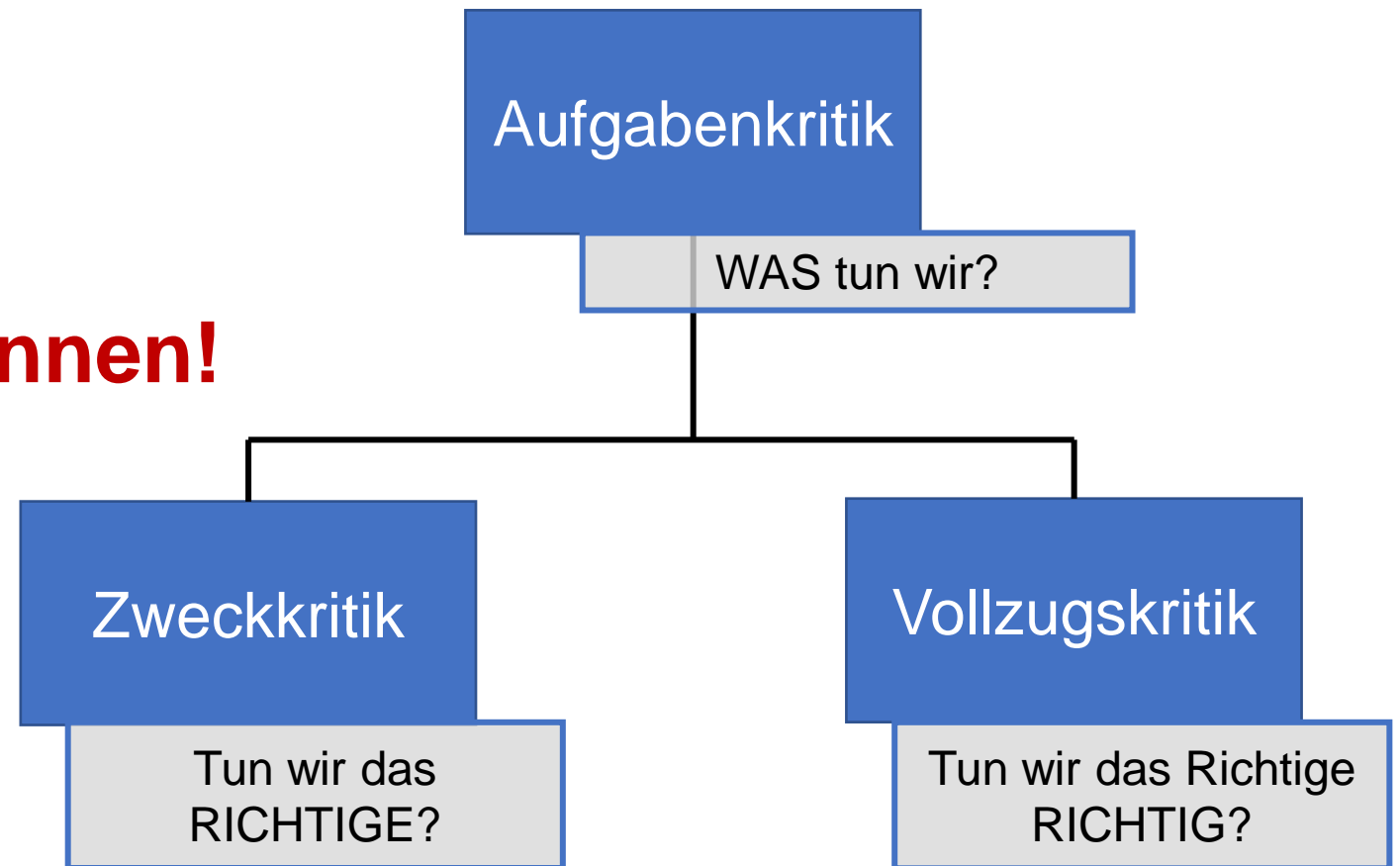


Nicht der große komplette Wurf:  
Geschäftsprozessmanagement  
für die ganze Verwaltung  
ist entscheidend,

sondern:

**Mit einem Prozess beginnen!**

→ einem Prozess, der Bezug  
zur Digitalen Agenda hat!





## I Handlungsempfehlungen

- I Entschluss: Einführung von Prozessmanagement
    - Schlechte analoge Prozesse, die zu schlechten digital abgebildeten Prozessen werden stiften keinen Nutzen!
  - I Konzept zur Einführung von Prozessmanagement
    - Verankerung auf der Digitalen Agenda
  - I Personalkapazitäten, Befähigung (= Digital-Navigator)
  - I Arbeitsplan mit Zeit- und Ressourcenzuordnung
    - Verankerung auf der Digitalen Agenda
  - I passendes Prozessmanagementwerkzeug: PICTURE
  - I Offene Kommunikation in der Organisation
    - Verantwortung: Digital-Navigator + Bürgermeister
  - I Synergien durch Verwaltungsübergreifende Kooperation
    - Verantwortung: Digital-Navigator + Bürgermeister
- unterstrichen von [aktueller Studie der WWU Münster](#)  
Fokus: Digitalisierung und OZG-Umsetzung

The image shows the cover of a report titled 'Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung'. At the top left is the WWU Münster logo, and at the top right is the ERCIS logo. The central part of the cover features a photograph of two people, a woman and a man, looking at a glass wall covered with sticky notes. Below the photo, the title 'Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung' is written in white text on a dark red background. Underneath the title, a dark grey box contains the subtitle 'Status quo und Handlungsempfehlungen zur Verwaltungsmodernisierung'. Below this, the text 'Fokus: Prozessmanagement als Hebel zur Digitalisierung und OZG-Umsetzung' is displayed. At the bottom of the cover, the text 'Institut für Wirtschaftsinformatik, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement, Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Jörg Becker' is printed.



## Prozessmanagement II



- Wofür?
- Wie und Wo fange ich an?
- Prozessregister und Beispielprozesse
- Prozesse optimieren
- Prozessmanagement, Prozessorganisation

# PICTURE Prozessplattform



**Statistik für den Arbeitsbereich "HSF Ausbildung BaAV25-A1"**


Kategorie	Anzahl
Prozesslandkarten	61
Prozesssteckbriefe ohne Detailmodell	714
BPMN-Prozesse	576
Classic-Prozesse	655

2006 Prozesse und Prozesslandkarten


**Hat jeder von Euch einen Zugang zur eigenen PICTURE-Prozessplattform?**

# Fachliche Prozessbausteine geben direkt Hinweise auf Potenzial von Basiskomponenten.

Informationsflüsse




Dokument/Information entgegennehmen



**Elektronischer Behördenzugang!**






Verschriftlichung / Dokumentation

 <p>Dokument/Information erstellen</p>	 <p>Dokument/Information bearbeiten</p>
 <p>Dokument/Information aussondern</p>	 <p>Vorgang registrieren</p>
 <p>Dokument/Information unterschreiben</p>	 <p>Vorgang zu den Akten nehmen</p>








Inhaltliche Verwaltungsarbeit

**E-Payment!**

 <p>Berechnung durchführen</p>	 <p>Ein-/Auszahlung durchführen</p>
 <p>Dokument/Information sichten</p>	 <p>Arbeitsort wechseln</p>
 <p>Spezielle Tätigkeit durchführen</p>	

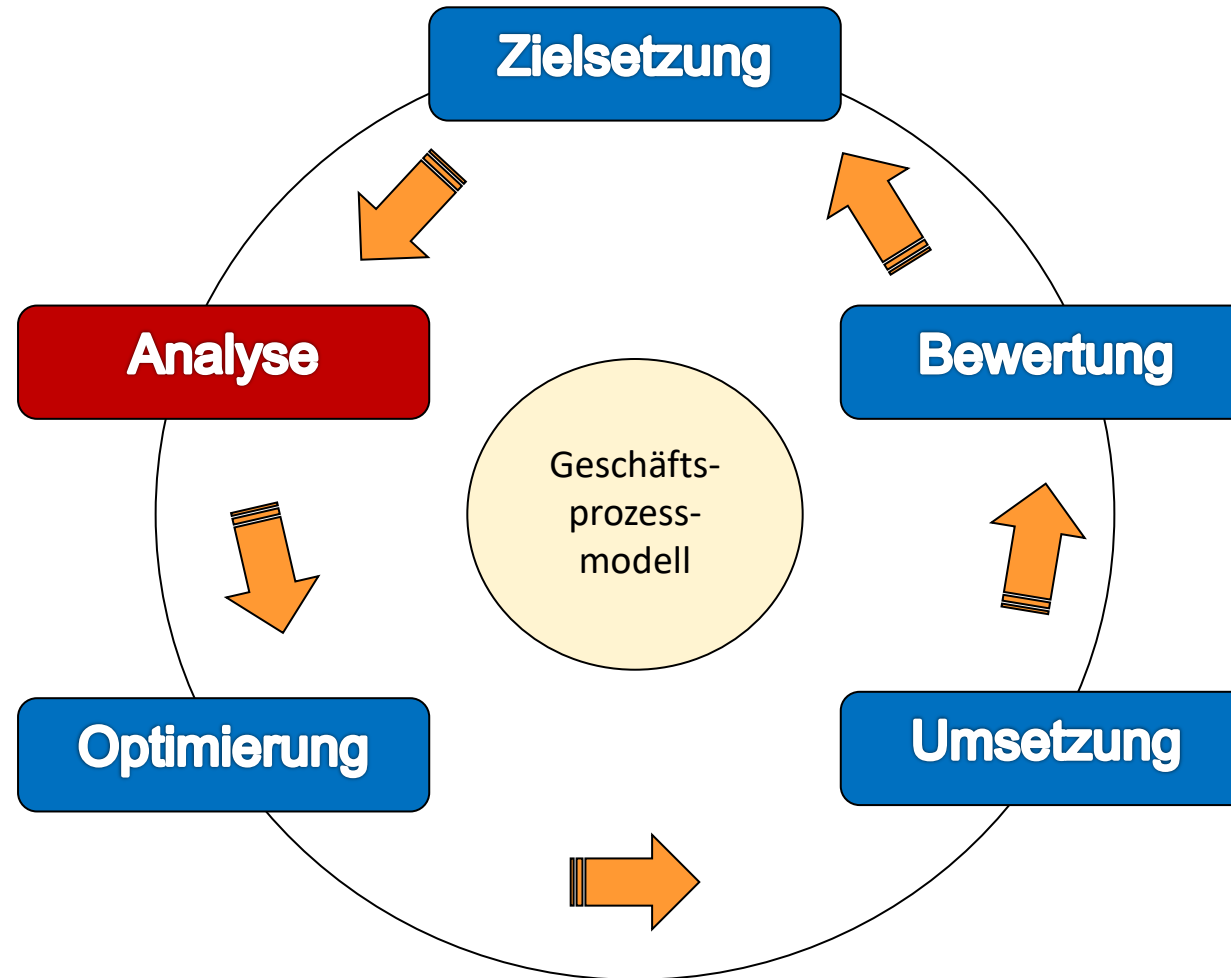
Medienwechsel

 <p>Daten in EDV übernehmen</p>	 <p>Datenträger bespielen</p>
 <p>Drucken</p>	 <p>Scannen</p>
 <p>Kopieren</p>	

Informationsbeschaffung und Koordination

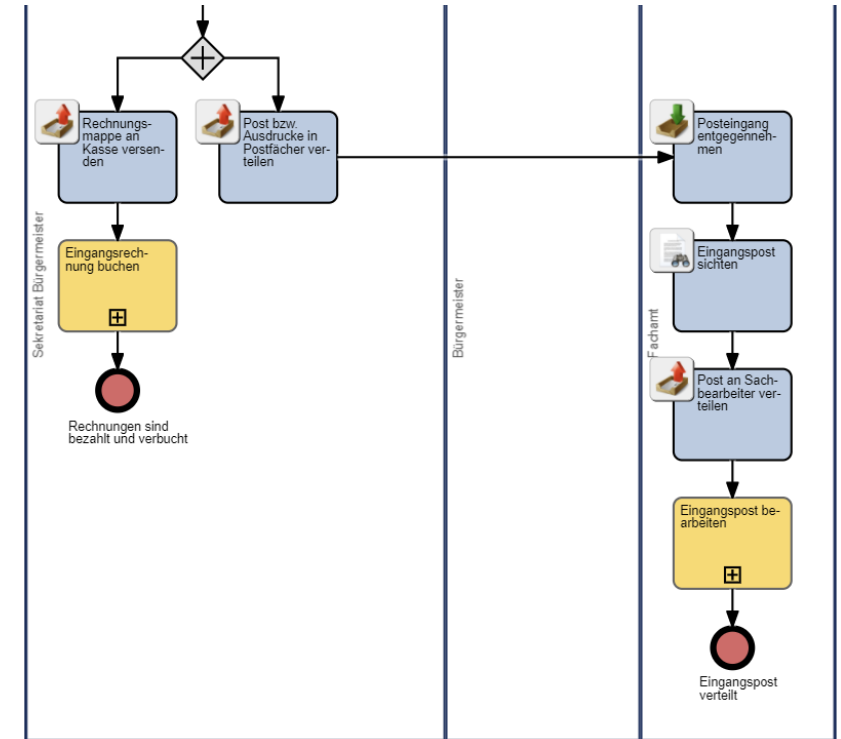
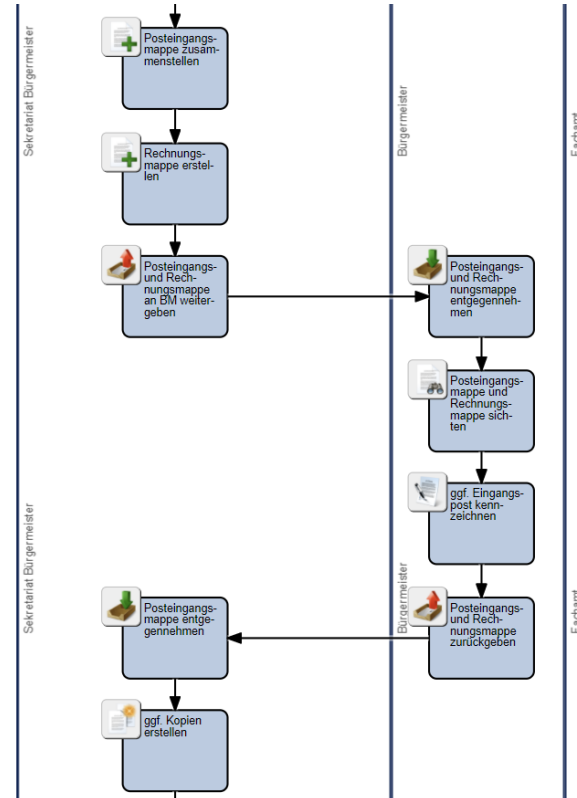
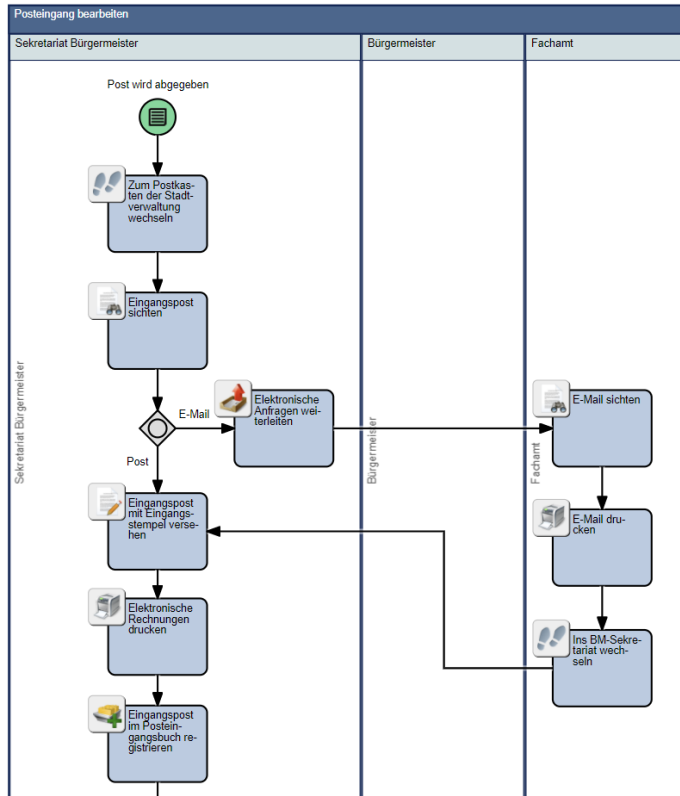
 <p>Recherche durchführen</p>	 <p>Rückfrage durchführen</p>
 <p>Absprache/ Vereinbarung treffen</p>	

**E-Akte!**





# Prozess: Posteingang IST





## Prozessmanagement II



- Wofür?
- Wie und Wo fange ich an?
- Prozessregister und Beispielprozesse
- Prozesse optimieren
- Prozessmanagement, Prozessorganisation

Der Blick auf den Prozess mit „gesundem Menschenverstand“ offenbart bereits viele Schwachstellen.



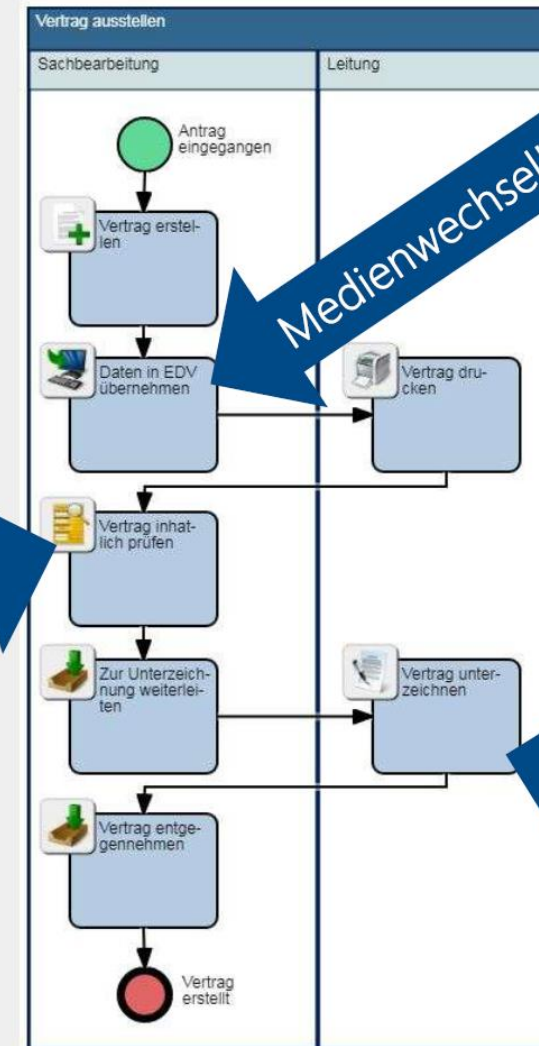
Bevor man einen Prozess aufwändig analysiert, kann bereits die erste Betrachtung wichtige Hinweise auf Verbesserungen geben.



Erste Ideen geben dem/der Prozessoptimierer/-in ein Gefühl für die Machbarkeit, genügen aber nicht dem Anspruch der Vollständigkeit.

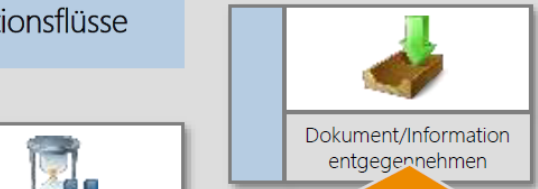


Auch in den folgenden Schritten sollte immer mit Verstand überlegt werden, ob Änderungen am Prozess sinnvoll sind.



# Fachliche Prozessbausteine geben direkt Hinweise auf Potenzial von Basiskomponenten.

Informationsflüsse




Dokument/Information entgegennehmen

**Elektronischer Behördenzugang!**






Verschriftlichung / Dokumentation

 <p>Dokument/Information erstellen</p>	 <p>Dokument/Information bearbeiten</p>
 <p>Dokument/Information aussondern</p>	 <p>Vorgang registrieren</p>
 <p>Dokument/Information unterschreiben</p>	 <p>Vorgang zu den Akten nehmen</p>








Inhaltliche Verwaltungsarbeit

**E-Payment!**

 <p>Berechnung durchführen</p>	
 <p>Ein-/Auszahlung durchführen</p>	 <p>Dokument/Information sichten</p>
 <p>Arbeitsort wechseln</p>	 <p>Spezielle Tätigkeit durchführen</p>

Medienwechsel

 <p>Daten in EDV übernehmen</p>	 <p>Datenträger bespielen</p>
 <p>Drucken</p>	 <p>Scannen</p>
 <p>Kopieren</p>	

Informationsbeschaffung und Koordination

 <p>Recherche durchführen</p>	 <p>Rückfrage durchführen</p>
 <p>Absprache/ Vereinbarung treffen</p>	

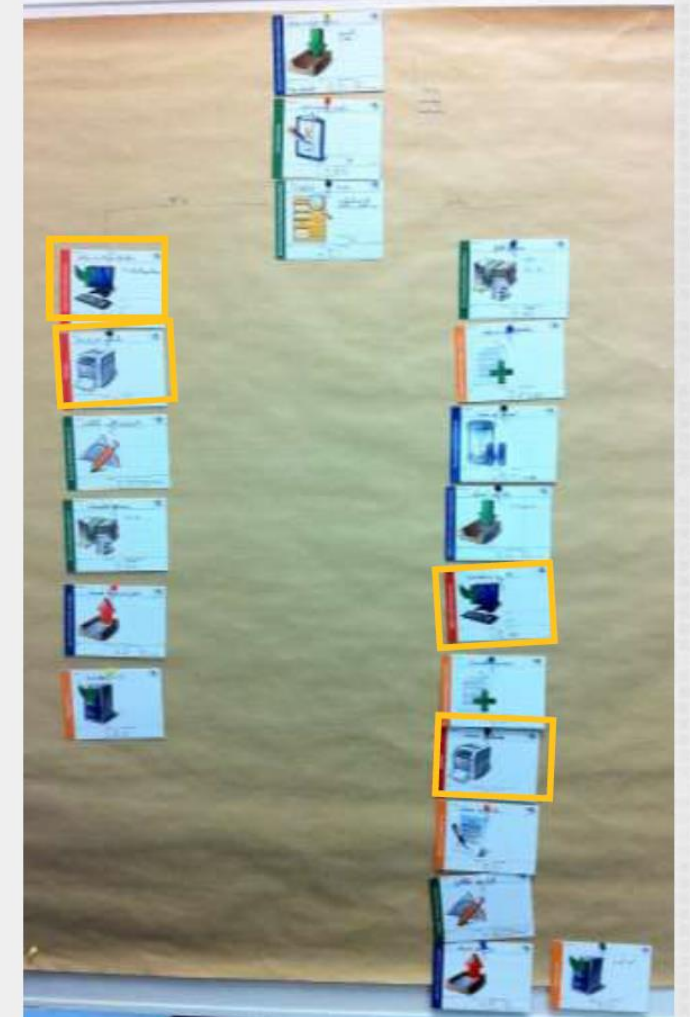
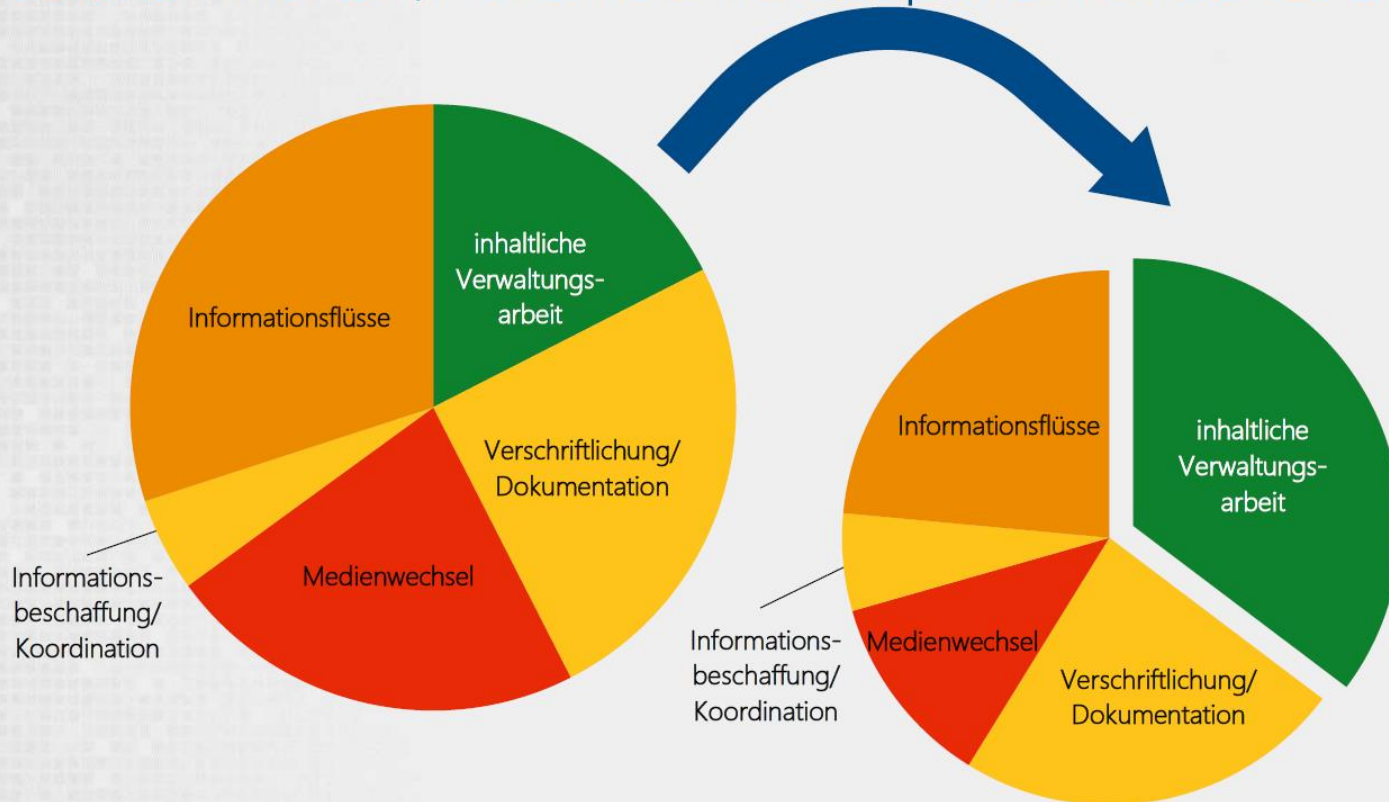
**E-Akte!**

Die Analyse der Bausteinkategorien offenbart strukturelle Besonderheiten.

Bei Verwendung der Bausteinkarten ist die Kategorie durch Farben schnell erkennbar.

Die Analyse über Berichte macht die Prozessausprägung quantifizierbar.

Ziel sollte es immer sein, Freiräume für wertschöpfende Aktivitäten zu schaffen.

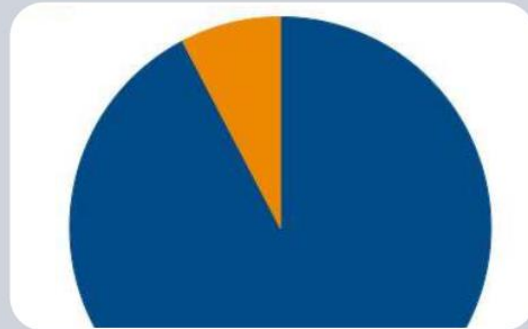


Zielabhängig können verschiedene, plattformgestützte Auswertungen die Analyse von Prozessen unterstützen.



### RACI-Matrix:

Abbildung und Analyse von Verantwortlichkeiten im Prozess



### Personalkapazitäts- und Personalkostenanalyse:

Ermittlung von Stellenbedarfen und Personalkosten zur Prozessdurchführung



### Prozesskontext-Verwendung:

tabellarische Aufstellung der verwendeten Prozesskontexte pro Typ

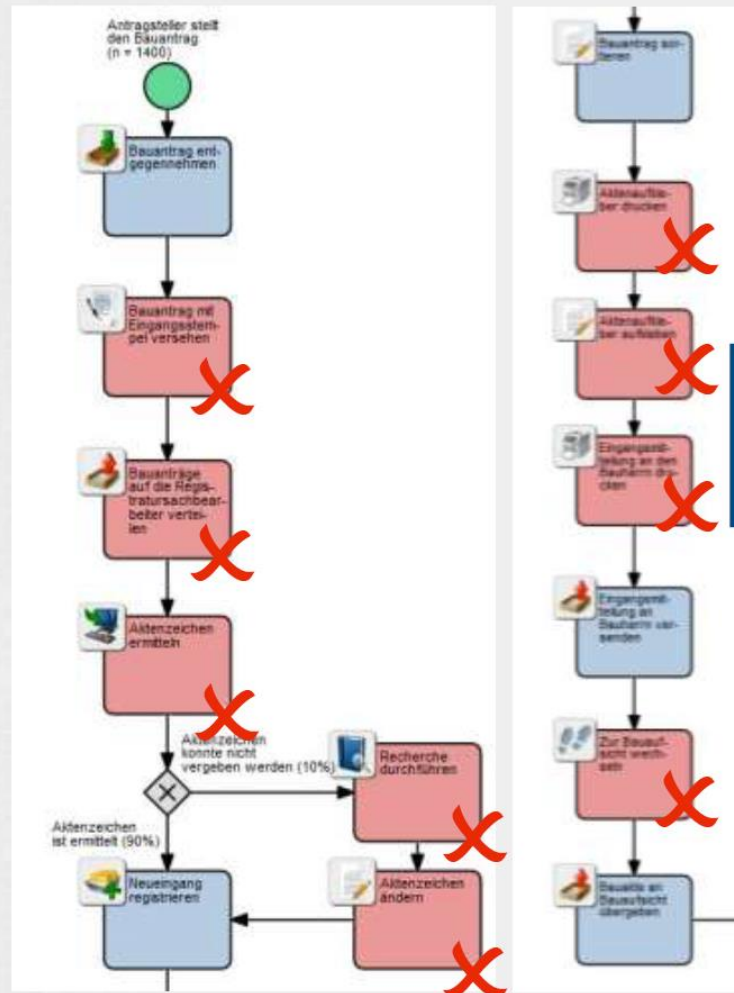


### Verbesserungsvorschläge-Bericht:

übersichtliche Darstellung aller im Modell hinterlegten Verbesserungsvorschläge

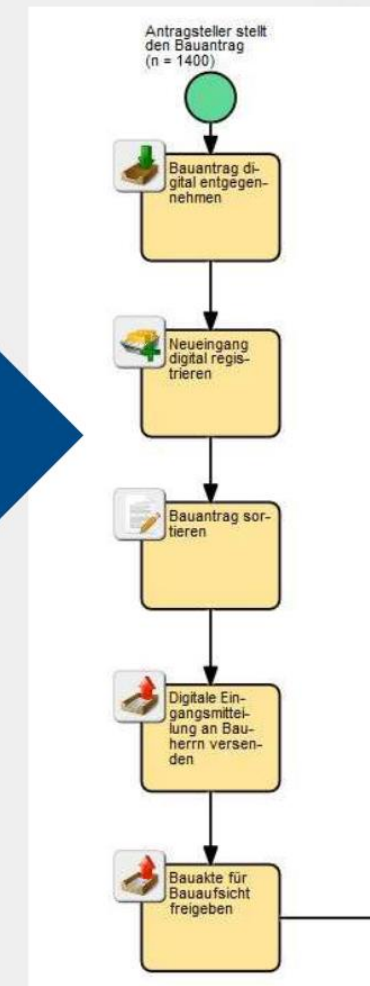
Auf Basis der im Soll-Workshop bewerteten Lösungen wird das Ist-Modell zum Soll-Modell weiterentwickelt.

Ist-Modell



Umsetzung der Lösungsvorschläge

Soll-Modell





## WEGLASSEN

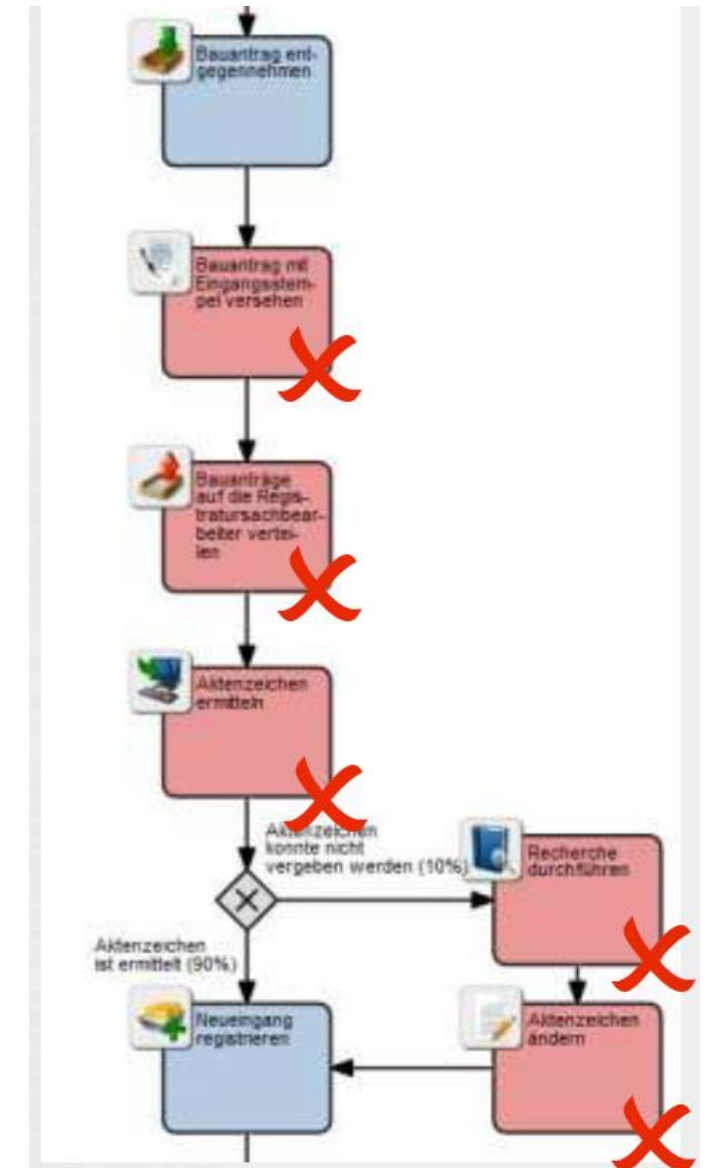
- ┃ Muss das sein? Kann ich es nicht weglassen?
- ┃ Wenn Weglassen keine Option ist:

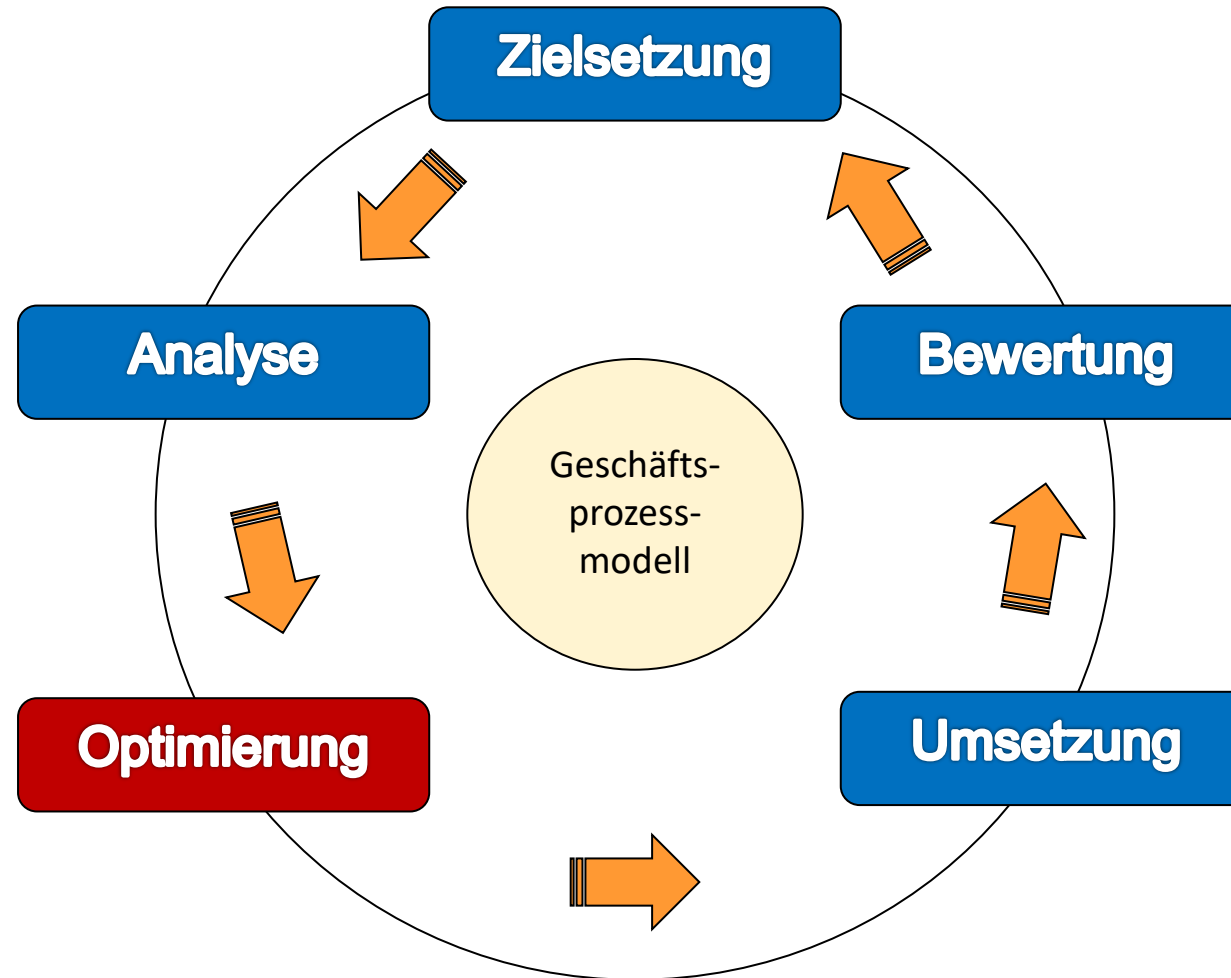
## VEREINFACHEN

- ┃ Kann ich das irgendwie vereinfachen?
- ┃ Wenn Vereinfachen ein Erfolg war:

## AUTOMATISIEREN

- ┃ Können wir den Prozess nicht (teil)automatisieren?
- ┃ Die Fragen dahinter:
  - ┃ Muss dies ein Mitarbeiter tun?
  - ┃ Warum muss dies ein Mitarbeiter tun?







## Prozesse analysieren und optimieren

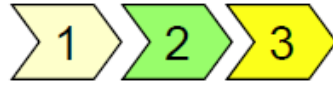
Ein systematisches Vorgehen bei der Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen stellt sicher, dass Sie das Ziel Ihrer Untersuchung im Blick behalten und sich nicht in Details verlieren. Diese Checkliste kann Sie hierbei unterstützen, sollte aber an die Gegebenheiten und Ziele Ihrer Organisation angepasst werden. Die Checkliste kann auch nur punktuell herangezogen werden.

### Phase 1: Ist-Prozess modellieren

- Das Ziel der Analyse und der Optimierung ist bestimmt und kommuniziert.
- Im Prozessinterview zwischen Interviewer-/in und Fachexperte/-in wurden die relevanten Prozessinformationen erhoben.
- Anhand der Prozessinformationen wurde ein Prozessmodell angelegt.
- Erste Hinweise auf Schwachstellen und Optimierungspotenziale wurden aufgenommen (in Attributen, textuellen Anmerkungen oder Kommentaren).
- Die Qualitätssicherung und interne Freigabe des Ist-Modells wurde abgeschlossen.



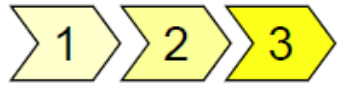
## Optimierungstypen nach DIN SPEC 90158



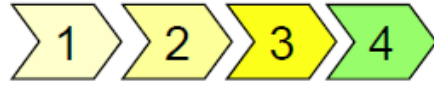
Einzelne Prozessschritte optimieren



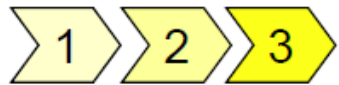
Prozessschritt streichen



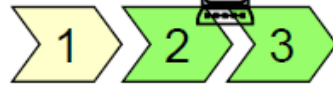
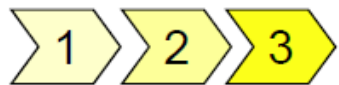
Reihenfolge ändern



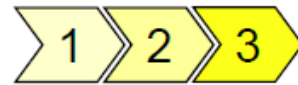
Zusätzlichen Schritt einführen



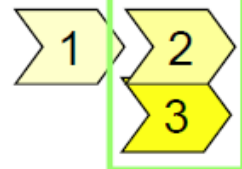
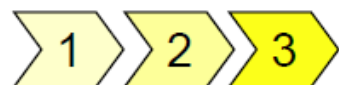
Prozess-Schritte verschmelzen,  
Arbeitsteilung fällt weg



Prozess-Schritt automatisieren



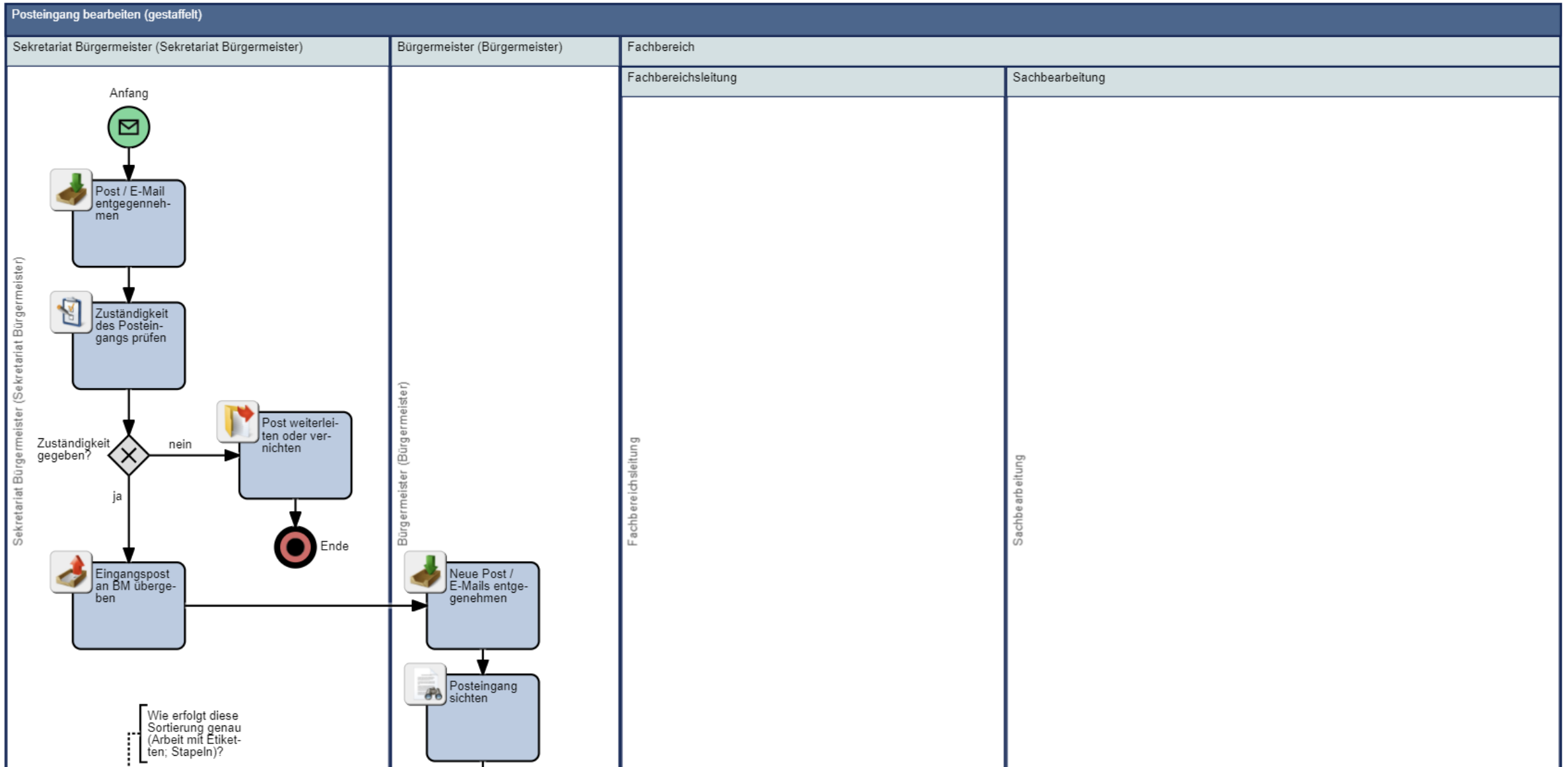
Prozessschritte beschleunigen



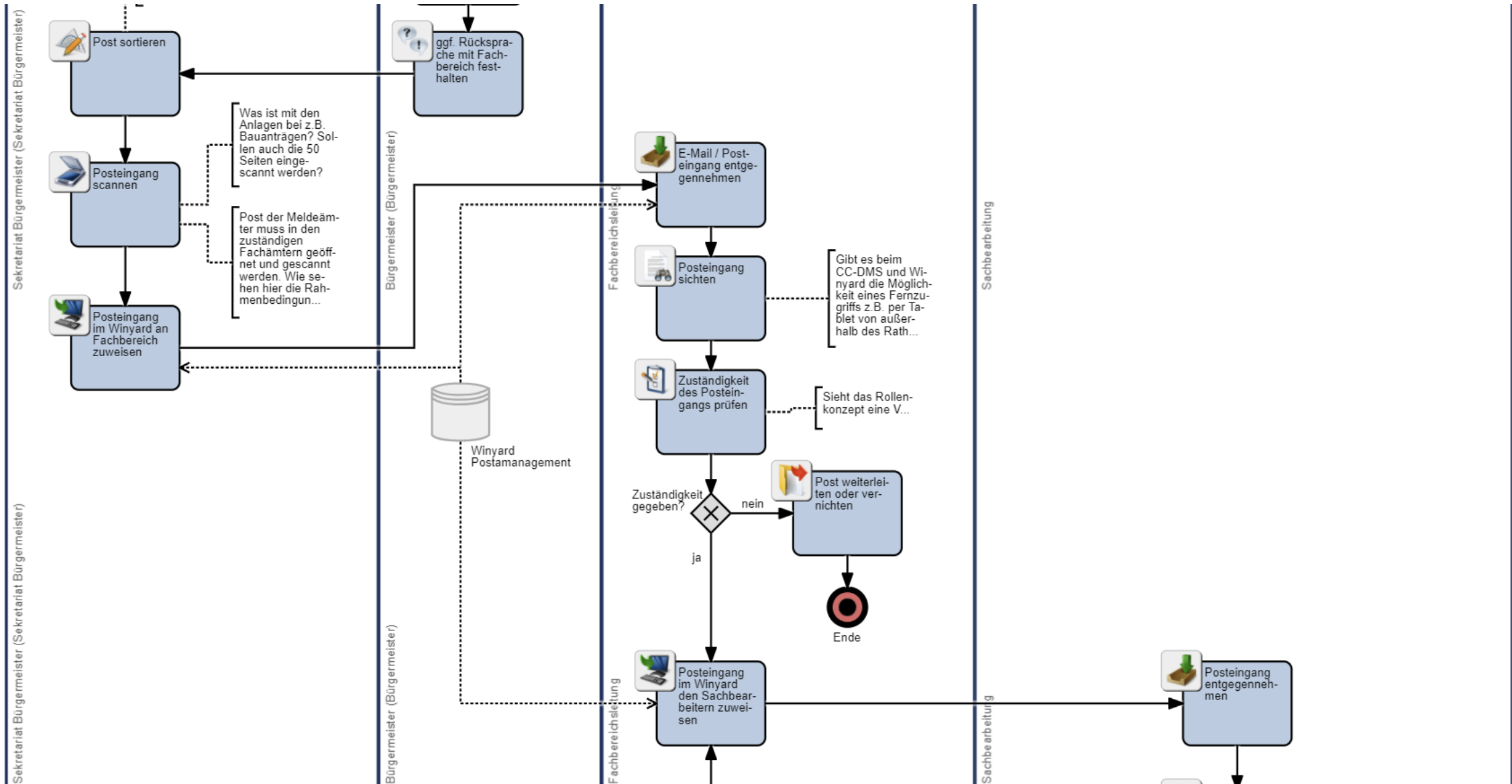
Schritte parallelisieren



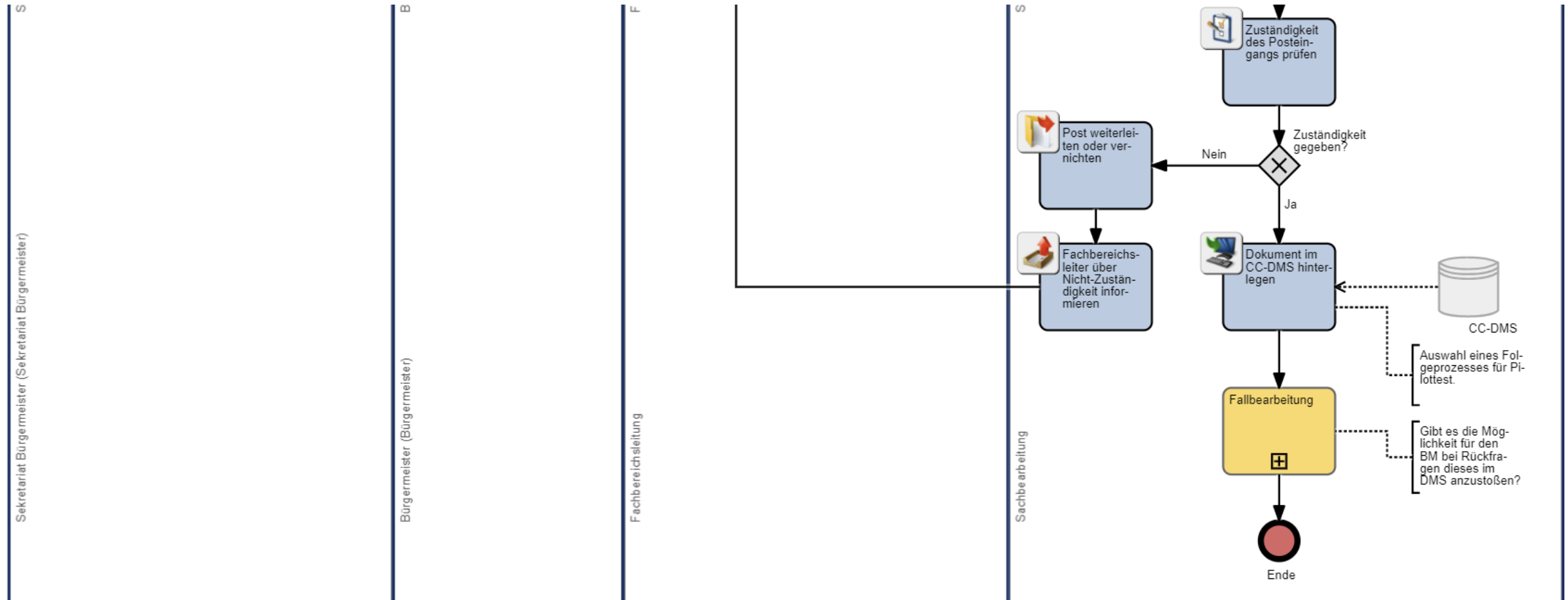
# Prozess: Posteingang SOLL



# Prozess: Posteingang SOLL



# Prozess: Posteingang SOLL





## Prozessmanagement II



- Wofür?
- Wie und Wo fange ich an?
- Prozessregister und Beispielprozesse
- Prozesse optimieren
- Prozessmanagement, Prozessorganisation

# Geschäftsprozessmanagement



## GPM MODUL 1

kontinuierliche Prozessverbesserung

**PDVNEWS**

25 JAHRE INNOVATION

**Erfolg sichern.**

E-Verwaltung für Bund, Länder und Kommunen.

Prozessmanagement als Prozess verstehen – Seite 40 ff.

- Leitungsauskunft erteilen
  - Leitungsauskunft erteilen 1.0
    - Organisatorisches
    - Zielsetzung
      - AN Zielformulierung
        - AN Zielformulierung.doc
    - Analyse
      - PICTURE LAI erteilen 1.0 IST
        - LAI\_erteilen\_V10\_2012-02\_Bausteinebene.pdf
        - LAI\_erteilen\_V10\_2012-02\_komplett.pdf
        - LAI\_erteilen\_V10\_2012-02\_Steckbrief.pdf
        - LAI\_erteilen\_V10\_2012-02\_Teilprozessebene.pdf
        - LAI\_erteilen\_V10\_2012-02\_Variantenebene.pdf
      - Notizen
    - Optimierung
      - PICTURE LAI erteilen 2.0 SOLL
        - LAI\_erteilen\_V10\_2012-05\_Bausteinebene.pdf
        - LAI\_erteilen\_V10\_2012-05\_komplett.pdf
        - LAI\_erteilen\_V10\_2012-05\_Steckbrief.pdf
        - LAI\_erteilen\_V10\_2012-05\_Teilprozessebene.pdf
        - LAI\_erteilen\_V10\_2012-05\_Variantenebene.pdf
    - Umsetzung
      - Umsetzungsnotizen
    - Bewertung
      - Bewertungsnotizen
    - Leitungsauskunft erteilen 2.0

+++ Zielsetzung +++ Zielsetzung +++ Zielsetzung +++ Zielsetzung +++ Zielsetzung +++



## I Handlungsempfehlungen

- I Entschluss: Einführung von Prozessmanagement  
→ Schlechte analoge Prozesse, die zu schlechten digital abgebildeten Prozessen werden stiften keinen Nutzen!
  - I Konzept zur Einführung von Prozessmanagement  
→ Verankerung auf der Digitalen Agenda
  - I Personalkapazitäten, Befähigung (= Digital-Navigator)
  - I Arbeitsplan mit Zeit- und Ressourcenzuordnung  
→ Verankerung auf der Digitalen Agenda
  - I passendes Prozessmanagementwerkzeug: PICTURE
  - I Offene Kommunikation in der Organisation  
Verantwortung: Digital-Navigator + Bürgermeister
  - I Synergien durch Verwaltungsübergreifende Kooperation  
→ Verantwortung: Digital-Navigator + Bürgermeister
- unterstrichen von [aktueller Studie der WWU Münster](#)  
Fokus: Digitalisierung und OZG-Umsetzung

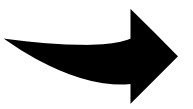
The image shows the cover of a report titled 'Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung'. At the top left is the WWU Münster logo, and at the top right is the ERCIS logo. The central image depicts two people, a woman and a man, looking at a glass wall covered with sticky notes. Below the image, the title 'Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung' is written in white text on a dark red background. Underneath, a grey box contains the subtitle 'Status quo und Handlungsempfehlungen zur Verwaltungsmodernisierung'. Below that, the focus is stated: 'Fokus: Prozessmanagement als Hebel zur Digitalisierung und OZG-Umsetzung'. At the bottom, the authors are listed: 'Institut für Wirtschaftsinformatik, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement, Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Jörg Becker'.

# GPM MODUL 1

... mein Thema als Digital-Navigator:in

Zuständigkeit  
nicht geklärt

... Thema eines Kollegen / Kollegin

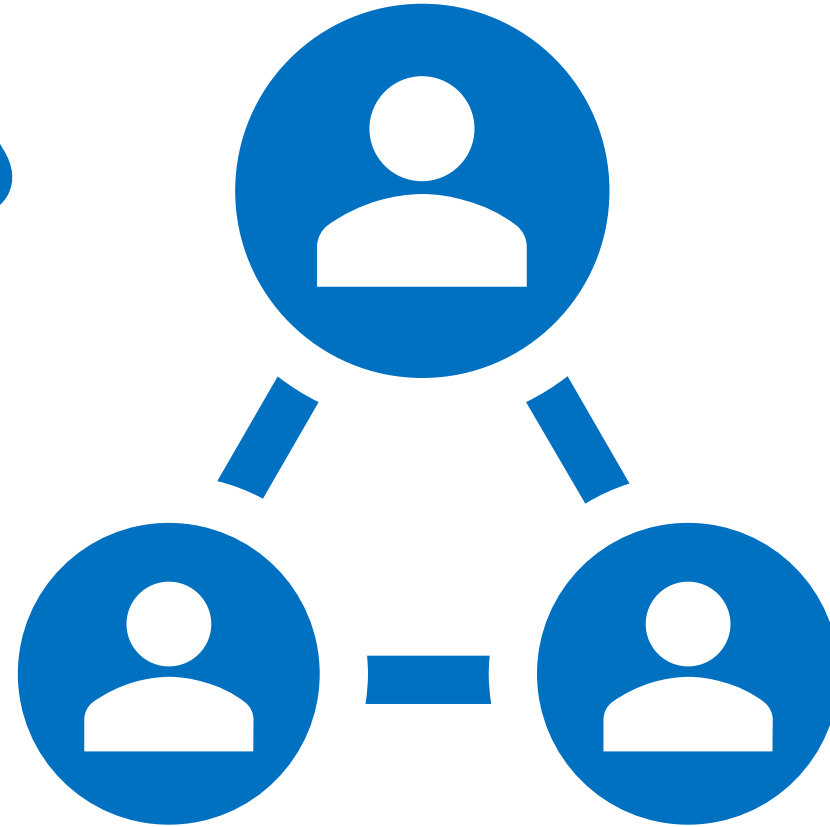


# Prozessmanagement - heute schon (D)ein Thema in Eurer Verwaltung?

... mein Thema als Digital-Navigator:in

Zuständigkeit  
nicht geklärt

... Thema eines Kollegen / Kollegin



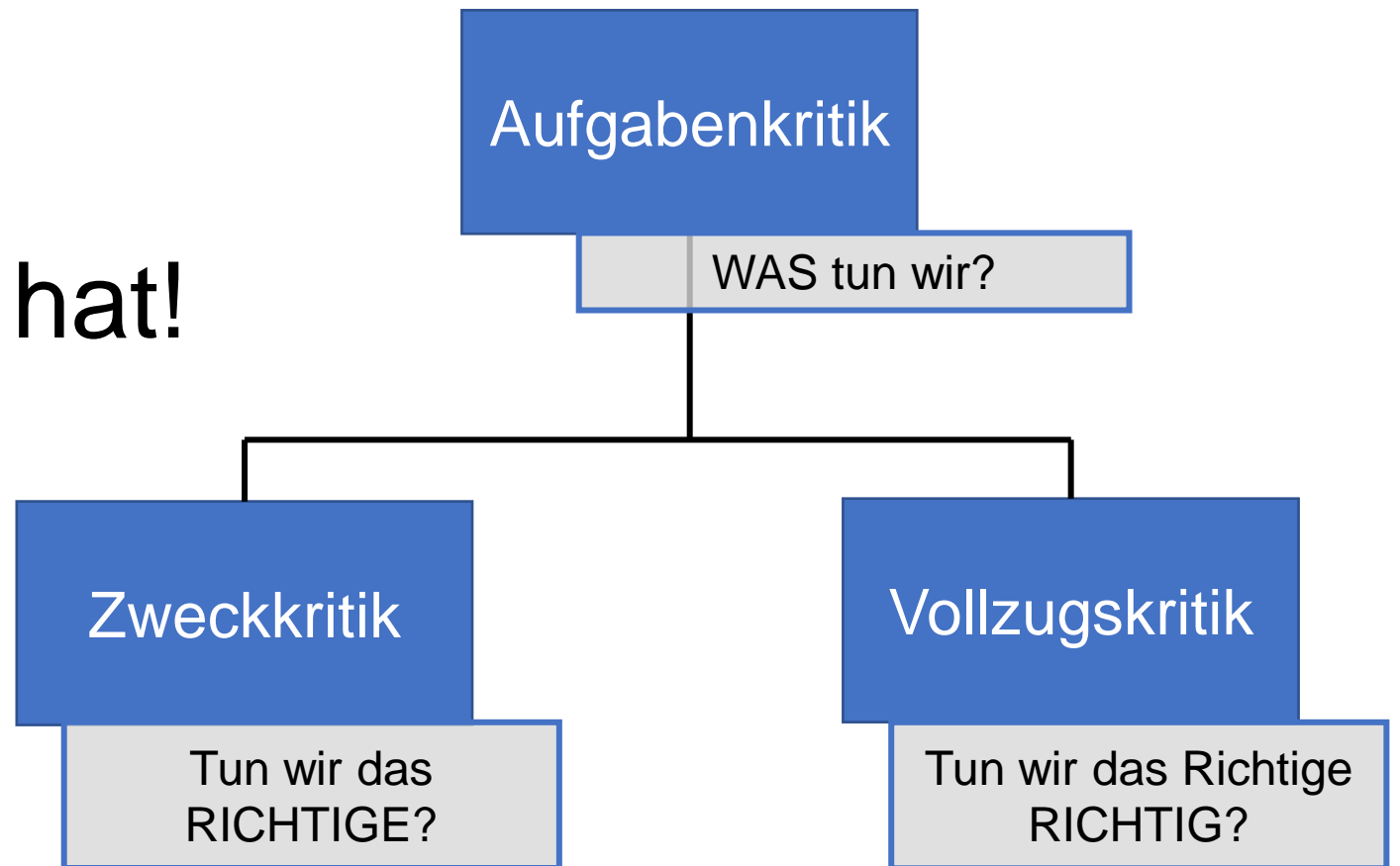
... ist in meiner Verwaltung kein Thema

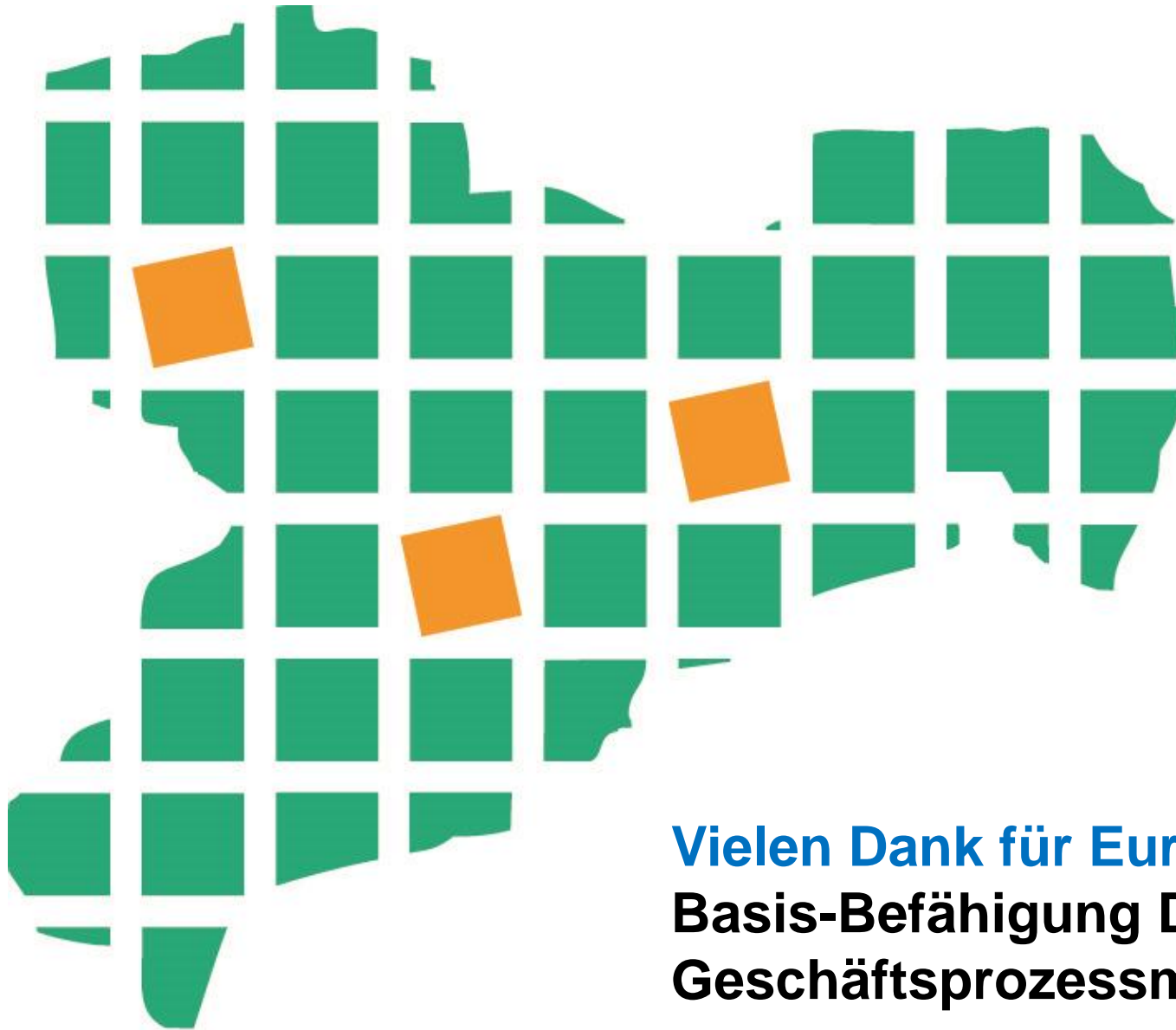
... ist eingeführt, anerkannt und etabliert



# Mit einem Prozess beginnen!

→ einem Prozess,  
der Bezug zur  
Digitalen Agenda hat!





**Vielen Dank für Eure Aufmerksamkeit!**  
**Basis-Befähigung Digital-Navigatoren**  
**Geschäftsprozessmanagement - Modul 02**