



Whitepaper

Kommunales Prozessmanagement 2.0

STUTTGART



Whitepaper

Kommunales Prozessmanagement

2.0

Konzeptionelle Ansätze für ein
kommunales Unternehmensprozessmodell
und Nutzung von generativer KI im
Prozessmanagement

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	6
2. Die Grundlage: Eine strukturgebende Prozessarchitektur.....	8
2.1 Auswahl einer geeigneten Prozessarchitektur.....	8
2.2 Auswahl eines geeigneten Prozesskataloges.....	13
2.3 Übertragung des Prozesskataloges in die Prozessarchitektur.....	14
2.4 Nutzen für das Prozessmanagement	19
3. Die Perspektive: Ende-zu-Ende-Prozesse	23
3.1 Ende-zu-Ende Prozessdesign	23
3.2 Fallbeispiel: Ende-zu-Ende-Prozessmodell als Grundlage für Low-Code-Entwicklung.....	25
3.3 Fallbeispiel: Prozessdigitalisierung mit einer Ende-zu-Ende-Prozessvision	27
3.4 Strategische und operative Prozessmodelle	30
4. Der Turbo: KI und Prozessmanagement.....	33
4.1 Generierung von Prozessbeschreibungen mit einer generativen KI.....	34
4.2 Überführung von Prozessbeschreibung in ein strategisches Prozessmodell	40
4.3 Nutzen für das Prozessmanagement	41
5. Fazit	44
Literaturverzeichnis	46
Anhang	48

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Definition Ende-zu-Ende-Prozess (e2e); Konversation mit ChatGPT, eigene Darstellung	6
Tabelle 1: Definition zu Prozessarchitekturen (vgl. Fischermanns, 2013)	8
Abbildung 2: Kommunales Unternehmensprozessmodell, schematische Darstellung, eigene Darstellung	10
Abbildung 3: Aufbauorientierte Prozessarchitekturen mit Steuerungs-, Leistungsers- tellungs- und Unterstützungsprozessen, eigene Darstellung	11
Abbildung 4: Problemstellungen bei aufbauorientierten Prozessarchitekturen, eigene Darstellung	12
Tabelle 2: Gegenüberstellung von Prozesskatalogen	14
Abbildung 5: Übersicht über die Inhalte des KGSt-Prozesskatalogs (vgl. Beckmann, 2018), eigene Darstellung	15
Abbildung 6: Kommunales Unternehmensprozessmodell, Cluster nach KGSt-Prozesskatalog, eigene Darstellung	15
Abbildung 7: KGSt-Prozesskatalog; Produkthauptbereiche (vgl. KGSt, 2025a)	16
Abbildung 8: KGSt-Prozesskatalog Prozessebene (vgl. KGSt, 2025a).....	16
Abbildung 9: Gliederung der stadtweiten Prozesslandkarte in zwei Ebenen, eigene Darstellung	17
Abbildung 10: Stadtweite Prozesslandkarte der LHS	18
Abbildung 11: Ausschnitt aus der Prozesslandkarte 111.05 Personal der LHS	18
Abbildung 12: Numerischer Identifier, eigene Darstellung.....	19

Abbildung 13: Mitarbeitendenlebenszyklus; Einstellungsprozess mit zeitlichen Ereignissen.....	22
Abbildung 14: Schematische Darstellung e2e-Prozessdesign, eigene Darstellung.....	24
Abbildung 15: Ausschnitt eines Workflows in HCL Domino Leap.....	26
Abbildung 16: Ausschnitt Prozessmodell „Arbeitszeitänderung umsetzen“ nach BPMN 2.0	26
Abbildung 17: Generischer Ist-Antragsprozess, niedriger Digitalisierungsgrad.....	27
Abbildung 18: Zielbild einer Prozessdigitalisierung und -automatisierung, schematische Darstellung, eigene Darstellung	28
Abbildung 19: Vision des generischen Antragsprozesses, hoher Digitalisierungsgrad	29
Abbildung 20: Strategische und operative Prozessmodelle (vgl. Freund & Rücker, 2019, S. 115).....	31
Abbildung 21: Unternehmensprozessmodell; operative und strategische Prozesse, eigene Darstellung	32
Abbildung 22: Erstellung von Prozessbeschreibungen mit einer generativen KI und Übertragung in strategische Prozessmodelle, eigene Darstellung	33
Abbildung 23: Unternehmensprozessmodell; strategische Prozessmodelle mit KI, eigene Darstellung	34
Abbildung 24: GovModeler BPMN	38
Abbildung 25: KI-generiertes ADONIS-Prozessmodell „Wohngeld beantragen“	41

I 1. Einleitung

Wie würde ein Zen-Meister einen e2e-Prozess beschreiben?

Ein e2e-Prozess ist wie der Weg eines Flusses.

Er beginnt bei der Quelle – rein, klar, voller Potenzial. Er folgt seinem Lauf, ohne innezuhalten, ohne sich von Hindernissen aufzuhalten zu lassen. Der Fluss findet seinen Weg, manchmal in stillen Tälern, manchmal in stürmischen Stromschnellen, doch immer fließt er weiter, bis er ins Meer mündet.

Arbeite nicht am Prozess, sondern arbeite am Fließen. Denn wenn der Fluss klar ist, wird das Ziel von selbst erreicht.

Abbildung 1: Definition Ende-zu-Ende-Prozess (e2e); Konversation mit ChatGPT, eigene Darstellung

In einer kommunalen Verwaltung „fließen“ jeden Tag zahlreiche Prozesse. Die Prozessmanager*innen in Kommunen stellen sich somit der Herausforderung, über all die Prozesse den Überblick zu bewahren und zielgerichtet zu handeln. Dies bedeutet, dass sie nicht nur die bestehenden Abläufe erfassen und analysieren, sondern diese auch strategisch steuern müssen. Die zentralen Fragestellungen, die in diesem Whitepaper diskutiert werden, thematisieren wie kommunale Prozessmanager*innen Prozesse im Sinne eines ganzheitlichen Prozessmanagements betrachten und wie generative künstliche Intelligenz (KI) sie dabei unterstützen kann.

Der Titel dieses Whitepapers „Kommunales Prozessmanagement 2.0“ deutet darauf hin, dass das kommunale Prozessmanagement ein Update benötigt (vgl. Böling & Hörmeyer, 2024). Diese Metapher soll verdeutlichen, dass bestehende Strukturen und Methoden weiterentwickelt und an neue Anforderungen angepasst werden müssen – ähnlich wie eine Software, die durch regelmäßige Updates optimiert, um neue Funktionen erweitert und an veränderte Systemumgebungen angepasst wird.

Im ersten Kapitel wird zunächst dargestellt, wie auf Basis eines umfassenden Prozesskataloges ein kommunales Unternehmensprozessmodell (vgl. Tabelle 1) aufgebaut werden kann. Das zweite Kapitel befasst sich mit der oft heraufbeschworenen aber selten konzeptionell ausgestalteten Ende-zu-Ende-Perspektive (e2e) von Prozessen, welche die Perspektiven Kunde–IT–Organisation umfasst. Das letzte Kapitel gibt anhand konkreter

Beispiele Einblicke wie mit Hilfe generativer KI Prozessbeschreibungen erstellt, in Prozessmodelle überführt und im Rahmen kommunalen Prozessmanagements aber auch darüber hinaus genutzt werden können.

I 2. Die Grundlage: Eine strukturgebende Prozessarchitektur

Ein effizientes und ganzheitliches Prozessmanagement erfordert eine klare Struktur und einheitliche Standards, um die Vielzahl an Abläufen in einer Organisation wie einer kommunalen Verwaltung übersichtlich darzustellen und effektiv zu steuern. Dabei spielt die Prozessarchitektur eine entscheidende Rolle. Sie dient nicht nur als methodisches Rahmenwerk, sondern auch als visuelles Instrument, um Prozesse zu kategorisieren, ihre Abhängigkeiten zu verstehen und Optimierungspotenziale zu identifizieren. In diesem Kapitel wird die Bedeutung einer strukturgebenden Prozessarchitektur beleuchtet und dargestellt, wie durch die Auswahl einer geeigneten Architektur und eines geeigneten Prozesskataloges die Basis für ein kommunales Unternehmensprozessmodell geschaffen werden kann.

2.1 Auswahl einer geeigneten Prozessarchitektur

Prozesse sind in der Regel eingebunden in ein Geflecht von Wechselbeziehungen und gegenseitigen Abhängigkeiten. Für die Darstellung gibt es, je nach Anwendungszweck, unterschiedliche Möglichkeiten, man spricht auch von sog. Architekturen.

Tabelle 1: Definition zu Prozessarchitekturen (vgl. Fischermanns, 2013)

Prozessarchitektur	Unter einer Prozessarchitektur versteht man [...] ein Prozessmodell aller Prozesse und Teilprozesse sowie der damit verbundenen Artefakte (z. B. Rollen, Funktionen, Ereignisse, Organisationseinheiten), ihrer Eigenschaften sowie der Beziehungen zwischen diesen Elementen
Unternehmensprozessmodell	Ein Unternehmensprozessmodell ist ein Prozessabbild, bei dem die Clusterprozesse und e2e-Prozesse eines Unternehmens abgebildet werden.
Bereichsprozessmodell	Ein Bereichsprozessmodell ist ein Prozessabbild, bei dem die End-to-end-Prozesse eines Funktionsbereichs (z. B. Einkauf, Vertrieb, IT oder Personal) als Übersicht abgebildet sind.
Prozesslandkarte	Eine Prozesslandkarte ist ein Ausschnitt einer Prozessarchitektur, in dem die Beziehungen zusammenhängender e2e-Prozesse und Teilprozesse auf einer bestimmten Detaillierungsstufe (z. B. Gesamtunternehmen oder Teilbereich) modelliert werden.

Diese Prozessarchitekturen stehen im Kontext eines Enterprise Architecture Managements (EAM). EAM bezieht neben den Prozessen auch Technologien und IT-Systeme in die Betrachtung mit ein und ermöglicht es, Wechselwirkungen zu erkennen und zu nutzen. Diese weiterführende Betrachtung wird im Sinne eines ganzheitlichen Prozessmanagements als zielführend angesehen, wird jedoch im Rahmen dieses Whitepapers auf Grund der zunehmenden Komplexität nicht weiter ausgeführt.

Die Erstellung einer vollständigen Prozessarchitektur in der alle Prozesse und deren Wechselbeziehungen dargestellt sind, kann als übergeordnetes Ziel betrachtet werden, erscheint auf Grund der Menge an Prozessen einer kommunalen Verwaltung jedoch als praktisch nahezu unmöglich umzusetzen. Bereichsprozessmodelle haben vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Prozessmanagements den Nachteil, dass sie Prozesse isoliert und nicht im Gesamtzusammenhang betrachten. Dies gilt auch für die Prozesslandkarte (PLK), sofern sie nur einen organisatorischen Ausschnitt darstellt – zudem ergibt sich bei der Nutzung von PLKs oft die Problemstellung in der Darstellung, alle Prozesse in einen logischen Zusammenhang zu bringen.

Der hier verfolgte Ansatz orientiert sich am Unternehmensprozessmodell, das im Folgenden als kommunales Unternehmensprozessmodell bezeichnet wird. Die Prozesse werden geclustert, was bedeutet, „dass die untergeordneten Prozesse keine zwingend zeitlich logische Reihenfolge untereinander haben. Zudem unterscheiden sie sich meist in ihrer Art, das heißt, sie variieren hinsichtlich Wiederholungshäufigkeit, Komplexität, Konstanz und Determiniertheit“ (Fischermanns, 2013, S.109).

Auf der Ebene der Prozessmodelle wird das End-to-End-Prinzip verfolgt, was bedeutet, „dass die aufgegliederten Prozesse Vorgänger- und Nachfolgerbeziehungen aufweisen und eine eindeutige Kunden-Kunden-Beziehung darstellen“ (Fischermanns, 2013, S.109).

Daraus ergibt sich die folgende schematische Darstellung des kommunalen Unternehmensprozessmodells:

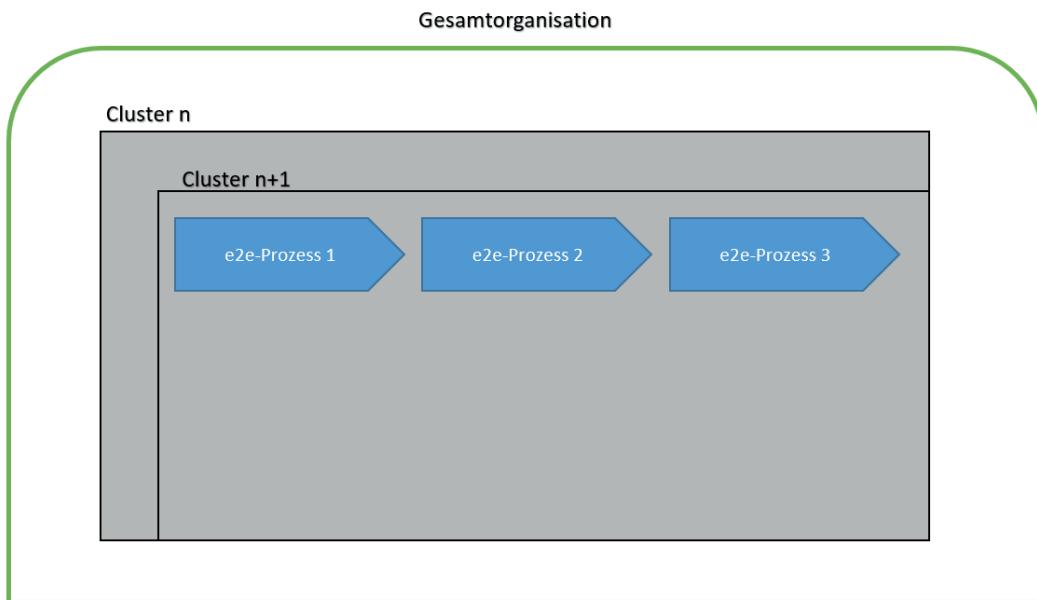


Abbildung 2: Kommunales Unternehmensprozessmodell, schematische Darstellung, eigene Darstellung

Problemstellungen und Erkenntnisse aus der Praxis

Im Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung dominieren nach eigener Einschätzung häufig Modelle, die sich stark an der Aufbauorganisation orientieren. Die Darstellung erfolgt dabei in der Regel nicht auf Ebene der Gesamtorganisation, sondern auf der Ebene der einzelnen Organisationseinheiten. Diese Darstellungen existieren nebeneinander und sind prozessual nicht miteinander verzahnt. Dies liegt auch an der vorherrschenden Praxis, Organisationseinheiten aufzufordern, Prozesslisten für ihren Bereich zu erstellen, die anschließend in ein spezifisches Modell der jeweiligen Organisationseinheit überführt werden.

Im Modell wird dann aus Sicht der entsprechenden Organisationseinheiten in der Regel zwischen Steuerungs-, Leistungserstellungs- und Unterstützungsprozessen unterschieden.

Leistungserstellungsprozesse umfassen Aktivitäten, die der Abwicklung des Geschäfts dienen, und bilden die klassische Wertschöpfungskette ab. Steuerungsprozesse beziehen sich auf das Management der Leistungserstellungsprozesse; sie umfassen Führungs-, Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse. Unterstützungsprozesse sind für die Aufrechterhaltung der Informations-, Kommunikations- und Leistungsströme essenziell und bilden eine Grundlage für die Leistungserstellungsprozesse.

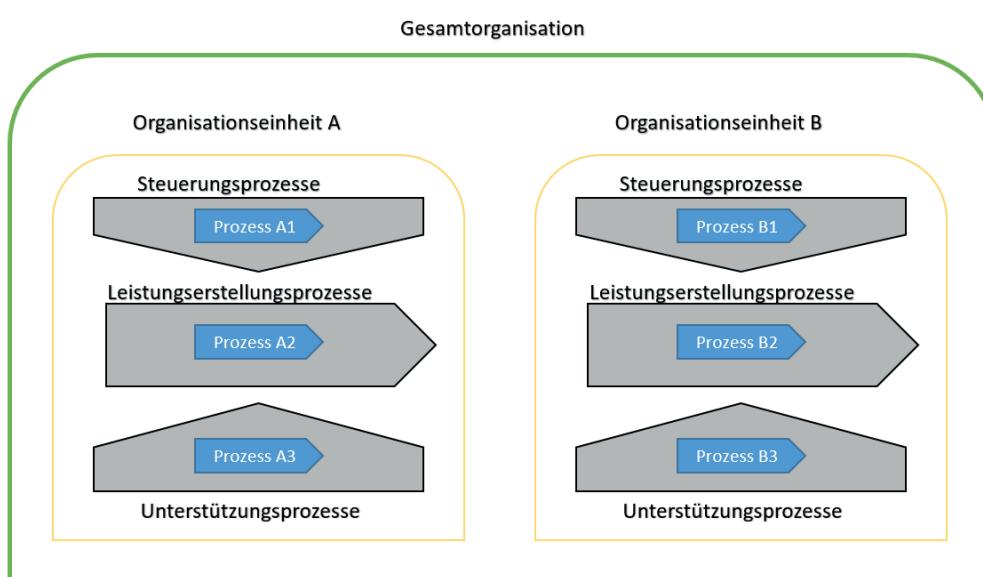


Abbildung 3: Aufbauorientierte Prozessarchitekturen mit Steuerungs-, Leistungserstellungs- und Unterstützungsprozessen, eigene Darstellung

Diese Sichtweise ist nur dann zielführend, wenn sich Prozesse eindeutig den entsprechenden Organisationseinheiten und Prozesstypen zuordnen lassen, die Benennung der Prozesse klar definiert ist und die Organisationseinheiten über einen längeren Zeitraum stabil bleiben.

Allerdings hängt die Unterscheidung zwischen den Prozesstypen stets von der jeweiligen Perspektive ab. So können beispielsweise Personalprozesse aus der Sicht eines Personalamtes als Leistungserstellungsprozesse gelten, während sie aus der Sicht eines anderen Amtes und der Gesamtorganisation Unterstützungsprozesse darstellen. Auch der Zuschnitt eines Prozesses – also die Frage, was aus der Sicht einer Organisationseinheit zu einem Prozess gehört und was nicht – kann variieren. Ein Einstellungsprozess wird aus der Perspektive einer Personalstelle in seiner Gesamtheit anders wahrgenommen als aus der Sicht eines Amtes, das beispielsweise den Onboarding-Prozess miteinbezieht.

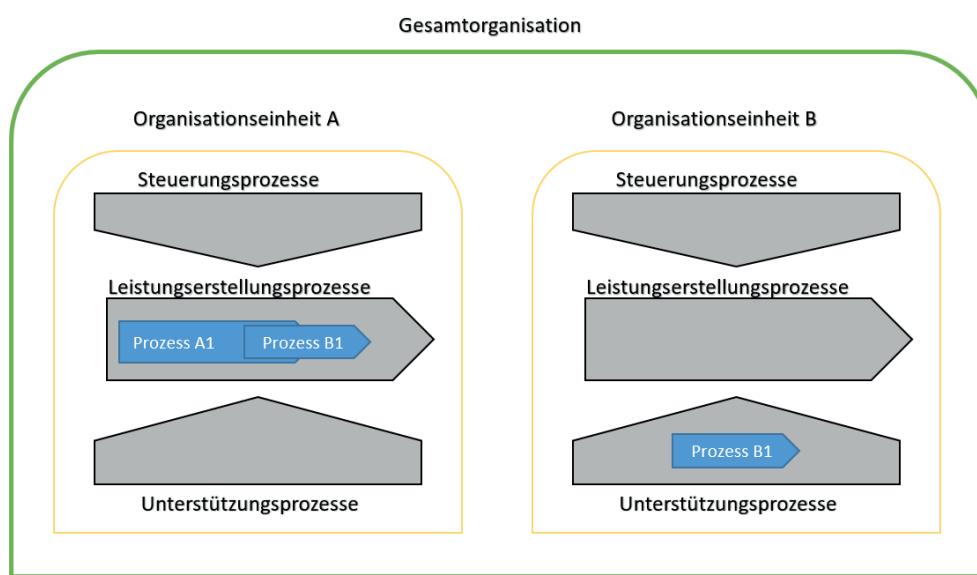


Abbildung 4: Problemstellungen bei aufbauorientierten Prozessarchitekturen, eigene Darstellung

Neben dem Prozesszuschnitt – also der Frage, was zum Prozess gehört und was nicht – ergibt sich häufig die Problematik abweichender Bezeichnungen für Prozesse mit gleichem Inhalt. Wünschenswert wäre eine eindeutige Definition aller Prozesse der Gesamtorganisation in einer klar strukturierten Gliederung.

Zudem verändern sich Organisationen im Laufe der Zeit. Wenn die Zuordnung der Prozesse vorrangig an der Aufbauorganisation ausgerichtet ist, entsteht bei jeder organisatorischen Veränderung erneut die Frage, welche Prozesse mit welchem Zuschnitt

welcher Einheit zugeordnet werden sollen. Dies wird erschwert, da die Gesamtsicht auf die Prozesse oft fehlt.

Daraus lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

1. Prozesse sollten aus der Perspektive der Gesamtorganisation betrachtet werden.
2. Alle Prozesse der Gesamtorganisation sollten bekannt sein.
3. Prozesse sollten eindeutig und konsistent benannt werden.
4. Prozesse sollten prozessorientiert und nicht hierarchieorientiert gegliedert sein.
5. Das Modell sollte über die Zeit hinweg stabil bleiben.
6. Der hier verfolgte Ansatz hat den Anspruch, all diesen Punkten gerecht zu werden.

2.2 Auswahl eines geeigneten Prozesskataloges

Die Anzahl von Prozessen in einer Verwaltung sind so zahlreich wie die Aufgabenstellungen vielfältig sind. Es gibt diverse Bestrebungen diese Gesamtheit der Prozesse zusammenzufassen, im Folgenden wird der Begriff Prozesskatalog verwendet. Der Leistungskatalog (LeiKa) hat den Anspruch, ein umfassendes Verzeichnis der Verwaltungsleistungen von Bund, Land und Kommunen abzubilden. Zum Stand 01.04.2025 gab es 6852 Einträge im Baustein Leistungen (vgl. Föderale IT-Kooperation, o. J.). Im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes (OZG) wurden 2017 ausgehend vom LeiKa im OZG-Umsetzungskatalog 575 Leistungsbündel, den sog. OZG-Leistungen definiert, die von Bund, Ländern und Kommunen zu digitalisieren sind (vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI), 2025). Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsleistungen (KGSt) stellt einen laufend aktualisierten Prozesskatalog zur Verfügung, der den Anspruch erhebt, alle wesentlichen auf kommunaler Ebene ablaufenden Prozesse zu beinhalten (vgl. KGSt, 2025a). Dieser weist zum Stand Februar 2024 4527 Prozesse auf. Diese Zahlen erfordern aus Sicht des Prozessmanagements eine Haltung der Demut und verdeutlichen unter anderem die Vielschichtigkeit administrativen Handelns.

Wie beschrieben sollte ein ganzheitliches Prozessmanagement den Anspruch haben, alle Prozesse in einer Gesamtschau zu betrachten und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die folgende Tabelle stellt die genannten Prozesskataloge anhand ausgewählter Kriterien aus Sicht des Prozessmanagements gegenüber:

Tabelle 2: Gegenüberstellung von Prozesskatalogen

Kriterium	Fragestellung	LeiKa	KGSt	OZG	Bemerkungen
Vollständigkeit	Sind alle Prozesse einer kommunalen Verwaltung sind abgebildet?	Ja	Ja	Nein	Der LeiKa umfasst auch Bundes- und Landesleistungen. Der OZG-Umsetzungskatalog beinhaltet Prozesse zu Bürger*in und Unternehmen, aber bildet nicht alle internen kommunalen Prozesse ab.
Strukturierung	Gibt es eine klare und logische Strukturierung?	Ja	Ja	Ja	Der LeiKa ist aufgrund der Größe sehr komplex strukturiert. Der OZG-Umsetzungskatalog verfolgt den Ansatz OZG-Leistungen nach unterschiedlichen Lebenslagen, auch Themenfelder (vgl. BMI, 2025) genannt, zu kategorisieren.
Prozessuale Perspektive	Entsprechen die Eintragungen einem Prozess?	Nein	Ja	Ja	Leistungen nach LeiKa entsprechen nicht immer einer Prozesslogik.
Aktualität	Wird der Prozesskatalog laufend aktualisiert?	Ja	Ja	Nein	Weiterentwicklung des OZG-Katalogs unsicher.
Identifizierung	Sind die Eintragungen eindeutig identifiziert?	Ja	Ja	Nein	Der LeiKa hat eine sehr differenzierte numerische Identifizierung.

Aus Sicht des Verfassers stellt der KGSt-Prozesskatalog die am besten geeignete Datenbasis für den hier verfolgten Ansatz dar. Zwar bietet der LeiKa den umfassendsten Prozesskatalog, dieser ist jedoch aus praktischer Sicht zu stark ausdifferenziert.

2.3 Übertragung des Prozesskataloges in die Prozessarchitektur

Nachdem die Prozessarchitektur und der Prozesskatalog ausgewählt wurden, muss der vollständige Inhalt des KGSt-Prozesskatalogs in das Unternehmensprozessmodell übertragen werden.

Der KGSt-Prozesskatalog ergänzt den KGSt-Produktplan (vgl. KGSt, 2025b) um Leistungen und Prozesse. Daraus ergibt sich die folgende Gliederung:



Abbildung 5: Übersicht über die Inhalte des KGSt-Prozesskatalogs (vgl. Beckmann, 2018), eigene Darstellung

Durch Übertragung der Gliederung des KGSt-Prozesskataloges auf die Cluster des in Abbildung 2 dargestellten kommunalen Unternehmensprozessmodell ergibt sich die folgende Darstellung:

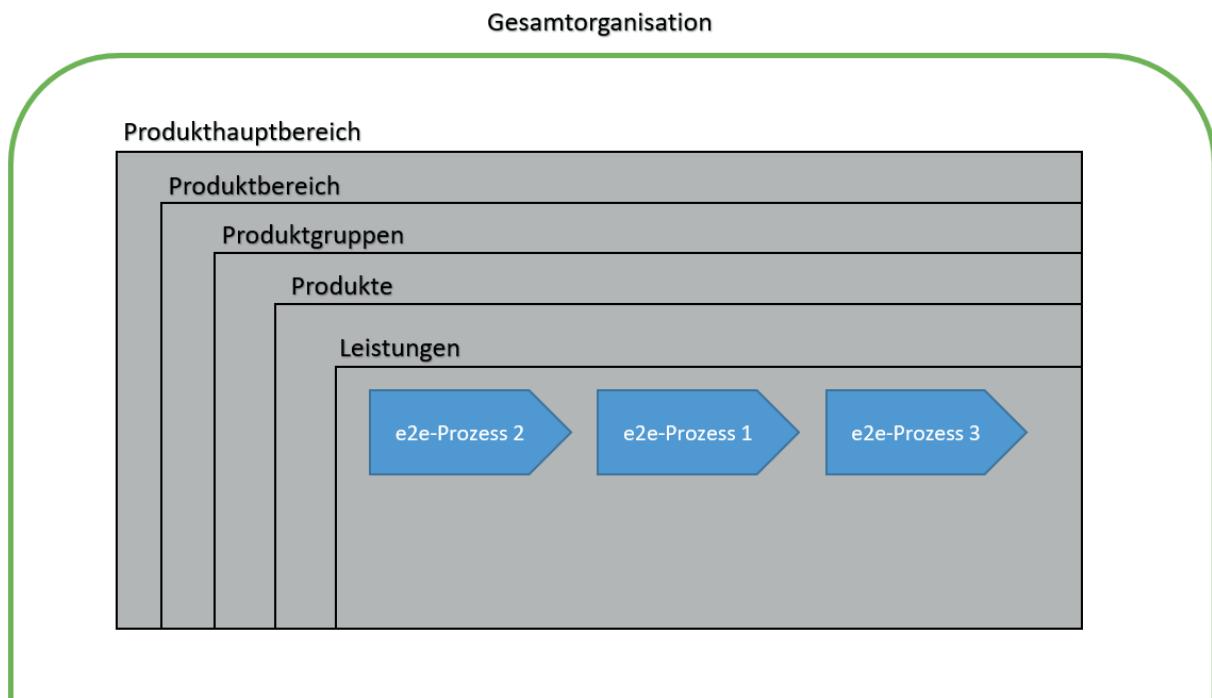


Abbildung 6: Kommunales Unternehmensprozessmodell, Cluster nach KGSt-Prozesskatalog, eigene Darstellung

Der KGSt-Prozesskatalog steht allen registrierten Mitgliedern auch online zu Verfügung (vgl. KGSt, 2025a). Anhand des Beispielprozesses „Beschäftigungsverhältnis begründen (Einstellung)“ soll die Gliederung beispielhaft dargestellt werden:

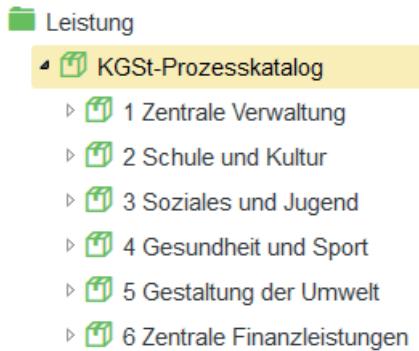


Abbildung 7: KGSt-Prozesskatalog; Produkthauptbereiche (vgl. KGSt, 2025a)

Auf der untersten Gliederungsebene sind die Prozesse zu finden:

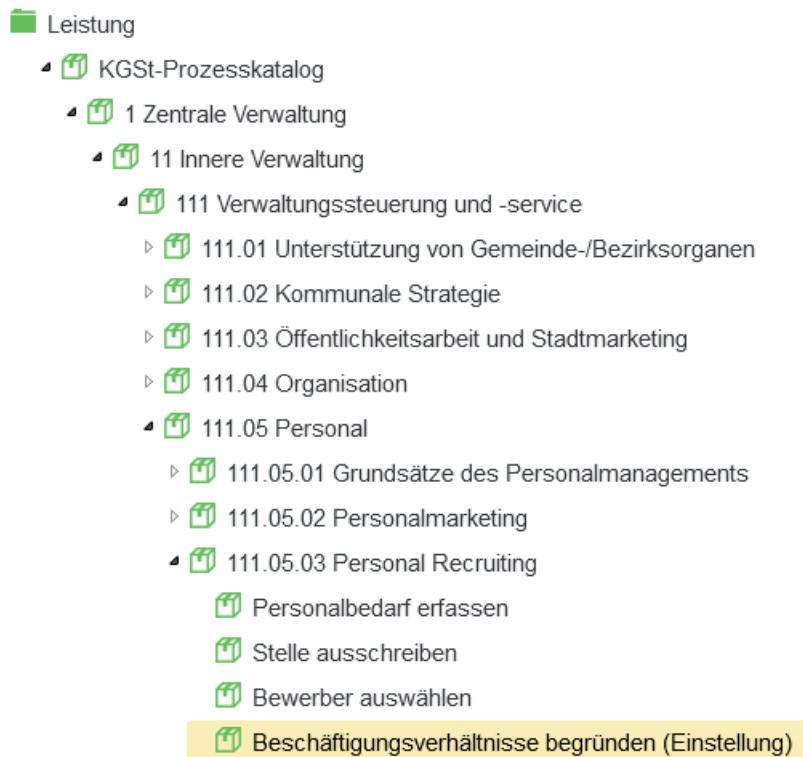


Abbildung 8: KGSt-Prozesskatalog Prozessebene (vgl. KGSt, 2025a)

Im Folgenden wird die Realisierung des kommunalen Unternehmensprozessmodells für die Landeshauptstadt Stuttgart (LHS) vorgestellt. Die LHS hat für das Unternehmensprozessmodell den Begriff „stadtweite Prozesslandkarte“ gewählt, da es sich in der internen Kommunikation als vorteilhaft erwiesen hat. Prozesslandkarte meint hier jedoch nicht, dass die Prozessobjekte in einer zeitlich logischen Reihenfolge dargestellt sind (vgl. Tabelle 1).

Die Prozessmodellierung bzw. das Prozessmanagement bei der LHS erfolgt mithilfe der Prozessmanagementsoftware ADONIS. Dies ist daher relevant, da die Darstellung von Prozessarchitekturen stark von sowohl den technischen Möglichkeiten, aber auch den Einschränkungen der eingesetzten Software abhängt. Die zentrale Herausforderung besteht darin, das Design der stadtweiten Prozesslandkarte sowohl benutzerfreundlich als auch übersichtlich zu gestalten.

In einem ersten Schritt wurde der vollständige KGSt-Prozesskatalog in ADONIS übertragen. Eine Abbildung aller Objekte und Elemente in einer einzigen Prozesslandkarte erwies sich jedoch als technisch nicht umsetzbar und zudem als zu unübersichtlich. Als sinnvoll erwies sich stattdessen die Gliederung in zwei Ebenen:

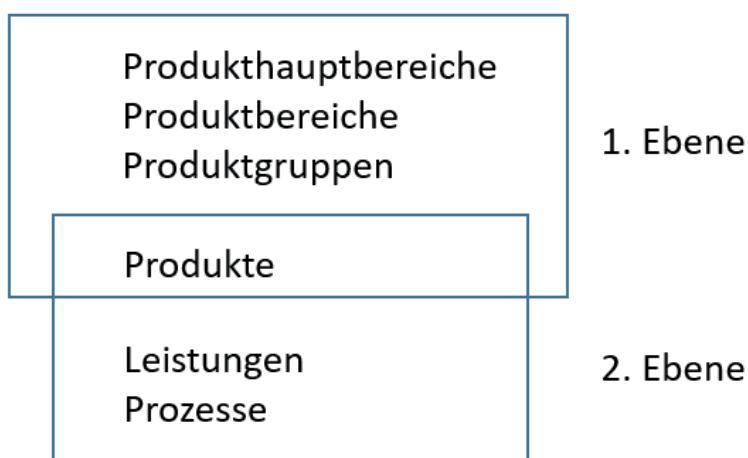


Abbildung 9: Gliederung der stadtweiten Prozesslandkarte in zwei Ebenen, eigene Darstellung

Das folgende Schaubild stellt einen Ausschnitt der 1. Ebene der stadtweiten Prozesslandkarte der LHS dar:

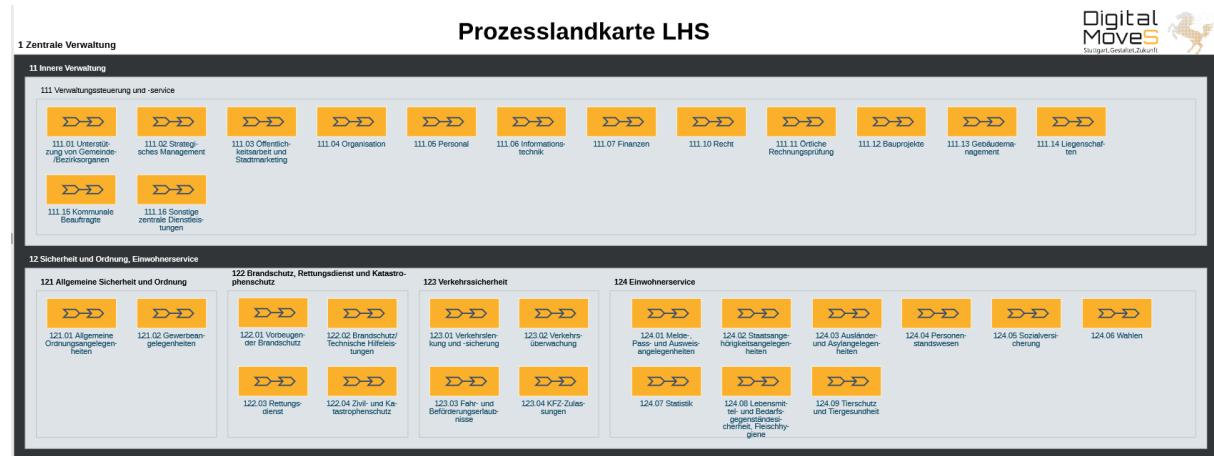


Abbildung 10: Stadtweite Prozesslandkarte der LHS

Für die 2. Ebene wurden insgesamt 148 Prozesslandkarten erstellt. Die Produkte finden sich entsprechend auf 1. und 2. Ebene wieder (vgl. Abbildung 9). Auf der 2. Ebene sind die Leistungen und Prozesse, bzw. die Prozessmodelle aufrufbar.

1 Zentrale Verwaltung - 11 Innere Verwaltung - 111 Verwaltungssteuerung und -service - 111.05 Personal

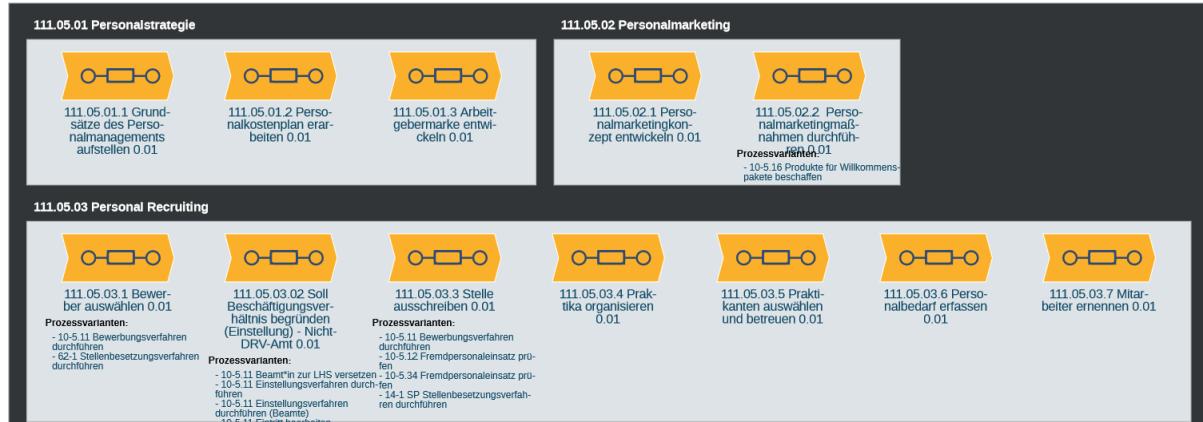


Abbildung 11: Ausschnitt aus der Prozesslandkarte 111.05 Personal der LHS

Jeder Prozess wurde mit einem einmaligen numerischen Wert versehen, um z. B. eine gezielte Suche nach numerischen/fachlichen Bereichen in ADONIS zu ermöglichen. Hierbei wird die Nummerierung der KGSt bis auf Ebene der Leistungen übernommen und durch eine laufende Nummerierung der Prozesse ergänzt.

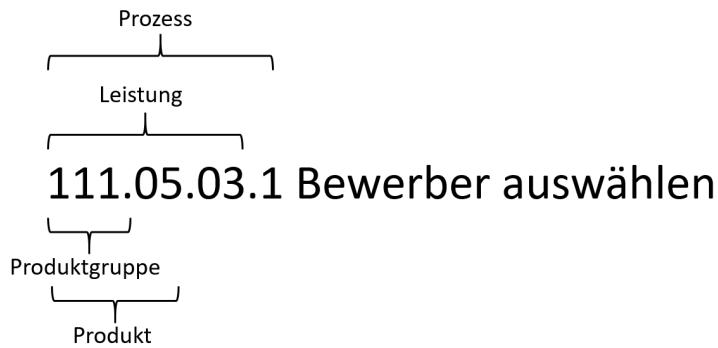


Abbildung 12: Numerischer Identifier, eigene Darstellung

Da bei der LHS bereits Prozessmodelle vorhanden waren, die nicht den namentlichen Definitionen des KGSt-Prozesskataloges entsprachen, musste ein Mapping der Prozessmodelle durchgeführt werden. Diese Prozessmodelle werden in ADONIS als sog. „Prozessvarianten“ visualisiert. Ziel bei der Prozessentwicklung soll es sein, auf Prozessobjektebene ein stadtweit einheitliches, mit einem eindeutigen numerischen Identifier versehenes e2e-Prozessmodell (vgl. Kapitel 3) zu verknüpfen.

2.4 Nutzen für das Prozessmanagement

Im Folgenden wird dargestellt, in welchen Bereichen durch die Verwendung des kommunalen Unternehmensprozessmodells ein Nutzen für das Prozessmanagement zu erwarten ist.

Erstellung von Prozesslandkarten bei Einführungsprojekten

Im Rahmen eines Einführungsprojekts zum Prozessmanagement wird Prozessmanagement als Methode innerhalb einer Organisation, bzw. einer Organisationseinheit etabliert. Dabei werden relevante Prozesse identifiziert, dokumentiert und Strukturen geschaffen, die es ermöglichen, Prozesse kontinuierlich zu verbessern und auf die Unternehmens- oder Organisationsziele auszurichten. Die Auswahl und Priorisierung der zu betrachtenden Prozesse stellt eine entscheidende, aber auch zeitintensive Phase in solchen Projekten dar, da sie die Grundlage für die spätere Optimierung und den Erfolg des gesamten Vorhabens bildet.

Mithilfe des vorgestellten Unternehmensprozessmodells kann bereits in einer frühen Phase von Einführungsprojekten eine organisationseinheitsspezifische Auswahl aus der Gesamtheit der Prozesse getroffen und in einem Modell zusammengeführt und

visualisiert werden. Dadurch lässt sich in den Einführungsprojekten wertvolle Zeit sparen, und es kann schneller in die eigentlichen Prozessbetrachtungen eingestiegen werden.

Fokussierte Prozessbetrachtung

Durch die eindeutige Definition von Prozessen können interdisziplinäre Teams zielgerichteter zusammenarbeiten, da der Betrachtungsgegenstand klarer umrissen ist. Dadurch lassen sich beispielsweise Digitalisierungs- und Organisationsentwicklungsprojekte besser aufeinander abstimmen oder organisationsübergreifende Aktivitäten direkt am Prozess ausrichten.

Ganzheitliche Betrachtung von Prozessen

Geschäftsprozesse stehen selten isoliert da, sondern sind in ein Geflecht von Abhängigkeiten eingebunden. Eine Optimierung eines einzelnen Prozesses kann daher unerwartete Auswirkungen auf vor- und nachgelagerte Prozesse haben. Mithilfe des Unternehmensprozessmodells können Prozesse in einer Gesamtschau betrachtet und logische Prozessketten besser identifiziert und definiert werden.

Bei der Betrachtung eines Prozesses sollten grundsätzlich alle relevanten Prozessbeteiligten sowie die betroffenen Organisationseinheiten einbezogen werden. Dadurch lässt sich Silo-Denken aufbrechen und ein umfassender Veränderungsprozess anstoßen.

Verknüpfung bestehendes Wissensmanagement und Unternehmensprozessmodell

Das bestehende Wissensmanagement kann mit dem Unternehmensprozessmodell verknüpft werden, indem beispielsweise Verlinkungen zum vorhandenen Wissensmanagementsystem oder prozessunabhängige Handlungsanweisungen direkt an den Prozessen hinterlegt werden.

Darüber hinaus können relevante Dokumente, Schulungsmaterialien oder Best Practices angehängt werden, um den Mitarbeitern kontextbezogenen Zugriff auf benötigtes Wissen zu ermöglichen. Dies erleichtert nicht nur die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, sondern unterstützt auch eine effiziente und standardisierte Arbeitsweise.

Zudem kann durch die Integration von Feedback- und Lernmechanismen eine kontinuierliche Verbesserung des Wissensmanagements erfolgen. Beispielsweise könnten Mitarbeitende Kommentare oder Verbesserungsvorschläge direkt im Prozessmodell hinterlassen, wodurch das gesammelte Wissen stets aktuell gehalten und an sich verändernde Anforderungen angepasst werden kann.

Schließlich kann die Kombination aus Unternehmensprozessmodell und Wissensmanagement auch zur Förderung des unternehmensweiten Wissenstransfers beitragen, indem bewährte Methoden und Erfahrungswerte über verschiedene Abteilungen hinweg sichtbar gemacht und leichter zugänglich werden.

Geringer Pflegeaufwand der Prozessarchitektur

Unter der Annahme, dass Prozesse im Zeitverlauf stabiler sind als die Aufbauorganisation, reduziert sich der Pflegeaufwand für die Prozessarchitektur. Während Organisationsänderungen zu veränderten Zuständigkeiten in Abläufen oder Prozessmodellen führen können, ist eine strukturelle Anpassung des Unternehmensprozessmodells in der Regel seltener erforderlich.

Generierung von strukturellen Synergien

Sofern weitere kommunale Datenraster analog zum Unternehmensprozessmodell aufgebaut sind oder aufgebaut werden, können daraus positive Effekte resultieren. Ein Beispiel hierfür ist die Implementierung des produktorientierten Aktenplans der KGSt, der sich analog zum KGSt-Prozesskatalog gliedert. Betrachtet man Akten als Daten, lässt sich dadurch eine Verbindung zwischen dem kommunalen Datenmanagement und dem kommunalen Prozessmanagement herstellen.

Ein weiteres Beispiel ist der kommunale Produktplan Baden-Württemberg, in dem Verwaltungsleistungen als Produkte definiert werden. Findet auch hier eine strukturelle Harmonisierung statt, können Kosten und Prozesse miteinander verknüpft werden, was die Effizienz und Transparenz zusätzlich erhöht.

Unterstützung des interkommunalen Austausches

Der KGSt-Prozesskatalog dient bereits vielen Kommunen als Grundlage für ihr Prozessmanagement und wird kontinuierlich weiterentwickelt. Dank seiner Akzeptanz und Verbreitung ermöglicht er einen interkommunalen Austausch, beispielsweise über die digital verfügbare Prozessbibliothek der KGSt. Dieser Austausch ist umso gewinnbringender, je stringenter sich die Prozessarchitektur einer Kommune am KGSt-Prozesskatalog orientiert. Zudem können die Prozessmodelle der KGSt-Prozessbibliothek auf diese Weise effizienter genutzt werden.

Prozesse als projektspezifisches Baukastensystem

Projektrelevante Prozesse können abhängig von spezifischen Fragestellungen miteinander in Beziehung gesetzt werden und so die Analyse unterstützen. Dies kann beispielsweise bei Prozessmessungen genutzt werden, indem über die entsprechenden zeitlichen Ereignisse gezielt Messpunkte definiert werden:

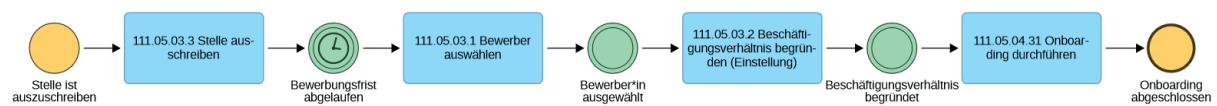


Abbildung 13: Mitarbeitendenlebenszyklus; Einstellungsprozess mit zeitlichen Ereignissen

Auch bei der Anwendung des Lebenslagenkonzepts können die Prozesse entsprechend zusammengestellt bzw. in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht werden.

Beispiele hierfür sind:

- Lebenslage Geburt: Prozesse wie Geburtsurkunde ausstellen, Elterngeld beantragen* oder Kindergeld beantragen können miteinander verknüpft werden.
- Lebenslage Umzug: Prozesse wie Wohnsitz an-/ummelden oder Parkausweise beantragen lassen sich in einer logischen Abfolge darstellen und bearbeiten.

Diese strukturierte Zusammensetzung ermöglicht es, Prozesse effizienter zu organisieren und auf die spezifischen Bedürfnisse der Bürger*innen auszurichten.

I 3. Die Perspektive: Ende-zu-Ende-Prozesse

Das Onlinezugangsgesetz wird häufig kritisiert, weil es den Bürger*innen zwar die Möglichkeit bietet, Anträge digital im Frontend zu stellen, die weiterführenden Prozesse im Backend jedoch oft keine Schnittstellen zu den relevanten IT-Systemen aufweisen. Dies kann im schlimmsten Fall zu einem erhöhten Verwaltungsaufwand führen, anstatt Entlastung zu schaffen. Daher wird die Forderung nach digitalen e2e-Prozessen immer lauter. Welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Betrachtung und Entwicklung von Prozessen? Und was heißt eigentlich Ende-zu-Ende?

3.1 Ende-zu-Ende Prozessdesign

In der Regel konzentriert sich das Prozessdesign auf die Abbildung organisatorischer Abläufe, d. h. es werden die Aktivitäten der Prozessbeteiligten in den entsprechenden Organisationseinheiten, sowie deren Interaktionen dargestellt. Weitere Perspektiven werden nicht explizit berücksichtigt und finden, wenn dann nur Eingang auf der Metalebene des Prozesses. Da eine Prozessbetrachtung immer abhängig von der verfolgten Zielsetzung ist, ist diese Einschränkung per se nicht negativ, für ein ganzheitliches Prozessverständnis erweist sich dieser Ansatz jedoch als unzureichend.

Es gilt daher den Blick zu weiten und neben der Organisation auch die Aktivitäten und Interaktionen von Kunden und IT in das Prozessdesign zu integrieren. Die konsequente Berücksichtigung der Kundoperspektive lenkt den Fokus auf einen serviceorientierten Output und weniger auf einen organisationsinternen. Prozessentwicklung bedeutet immer auch die Erhöhung des digitalen Reifegrades eines Prozesses. Um die Anforderungen von Kunde und Organisation hinsichtlich Digitalisierung im Modell abzubilden, bedarf es auch dieser Perspektive. Das hier vorgestellte Prozessdesign wurde entwickelt, um diese Anforderungen zu erfüllen.

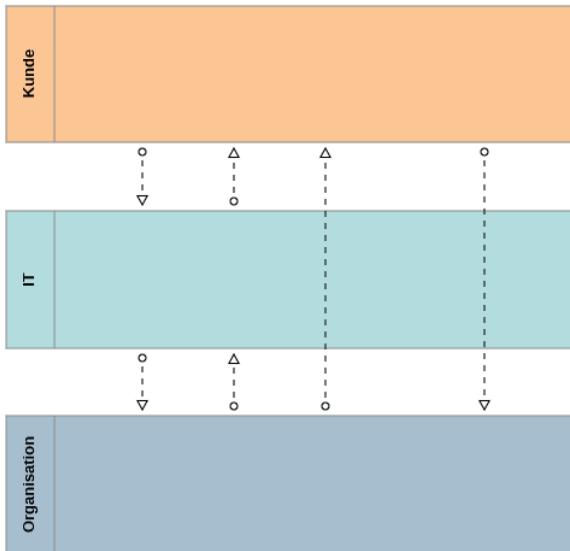


Abbildung 14: Schematische Darstellung e2e-Prozessdesign, eigene Darstellung

Die Darstellung der Aktivitäten erfolgt mit dem Prozessmodellierungsstandard Business Process Model and Notation 2.0 (BPMN 2.0). Die Aktivitäten von Kunde, IT und Organisation werden in sog. Pools dargestellt und die Interaktionen zwischen den Pools mit sog. Sequenzflüssen. Diese Methodik ist vor allem deshalb geeignet, da sie ihren Fokus auf die Schnittstellengestaltung von Prozessen hat und entwickelt wurde, um eine IT-unterstützte Ausführung von Prozessen zu ermöglichen (vgl. Fleischmann et al., 2018).

Die explizite Berücksichtigung der Kundenperspektive im Prozessdesign ermöglicht es, wichtige Aspekte wie z. B. serviceorientierte Schnittstellen/Mitteilungen über den Bearbeitungsstatus im Modell zu visualisieren. Zudem erforderte das Prozessdesign, dass der Prozess inklusive Start- und Endereignisse konsequent aus Kundensicht definiert wird. Dadurch sind z. B. Instrumente aus dem Design Thinking und Six Sigma hervorragend bei der Prozessentwicklung einsetzbar.

Prozessoptimierung bedeutet in der Regel immer auch Prozessdigitalisierung. Um die Anforderungen in Richtung IT oder auch die existierenden nicht veränderbaren infrastrukturellen Rahmenbedingungen bei der Prozessentwicklung zu berücksichtigen, kann dies im e2e-Prozessdesign konkret dargestellt werden. Je höher der digitale Reife-grad des Prozesses, desto mehr Aktivitäten werden sich auf der IT-Ebene abspielen (vgl. Kapitel 3.3). Das Prozessdesign ist dabei in der Kommunikation zwischen Prozessmanagement und dem IT-Bereich nützlich. Das Prozessmodell kann als solide Grundlage dienen, um Schnittstellen und Abhängigkeiten zwischen der IT und der Organisation präzise darzustellen sowie organisatorische Anforderungen an die IT klar zu formulieren (vgl. Kapitel 3.2).

Definition e2e-Prozess: Ein e2e-Prozess berücksichtigt die Interaktionen zwischen Kunde-IT-Organisation und stellt diese explizit in einem BPMN-Prozessmodell dar. Der Prozess wird konsequent vom Kunden ausgedacht und entwickelt.

Beispiele für Prozessmodelle im e2e-Prozessdesign sind in der Anlage zu finden. Bei der Prozessentwicklung „(Anträge auf) Erstattung von Reisekosten prüfen und zahlbar machen“ wurde unterstützend durch ein e2e-Prozessmodell ein SAP-Workflow in ESS/MSS eingeführt (vgl. Anlage 3) (vgl. Broghammer et al., 2024). Ein weiteres Beispiel ist das Prozessmodell für den Prozess „Arbeitszeitänderung durchführen“ (vgl. Anlage 1). Wie auf Basis dieses e2e-Prozessmodells eine Prozessdigitalisierung umgesetzt wurde, wird im folgenden Kapitel beschrieben.

3.2 Fallbeispiel: Ende-zu-Ende-Prozessmodell als Grundlage für Low-Code-Entwicklung

Bei der Prozessentwicklung des Prozesses „Arbeitszeitänderung bearbeiten“ der LHS wurde basierend auf einem e2e-Prozessmodell eine Low-Code-Anwendung erstellt, die den Prozess mit einem digitalen Workflow unterstützt (vgl. Böling & Hörmeyer, 2024). Die LHS stellt den Mitarbeitenden die Low-Code-Anwendung HCL Domino Leap als Software as a Service (SaaS) bereit. Basierend auf einem e2e-Prozessmodell (s. Anlage 1) wurde ein digitaler Workflow entwickelt. Dies ermöglichte es, organisatorische Abläufe im Soll-Prozessmodell in IT-Prozessaktivitäten zu übersetzen, die anschließend in HCL Domino Leap umgesetzt wurden. Die Low-Code-Anwendung dient dabei dem Grunde nach als digitales Antragsformular, das die Erfassung von Daten und die Weiterleitung des Vorgangs ermöglicht. Prozessbeteiligte werden über automatisierte E-Mails informiert, die auf die Low-Code-Anwendung verweisen. Der Workflow innerhalb der Anwendung folgt der Prozessmodellierung nach BPMN 2.0.

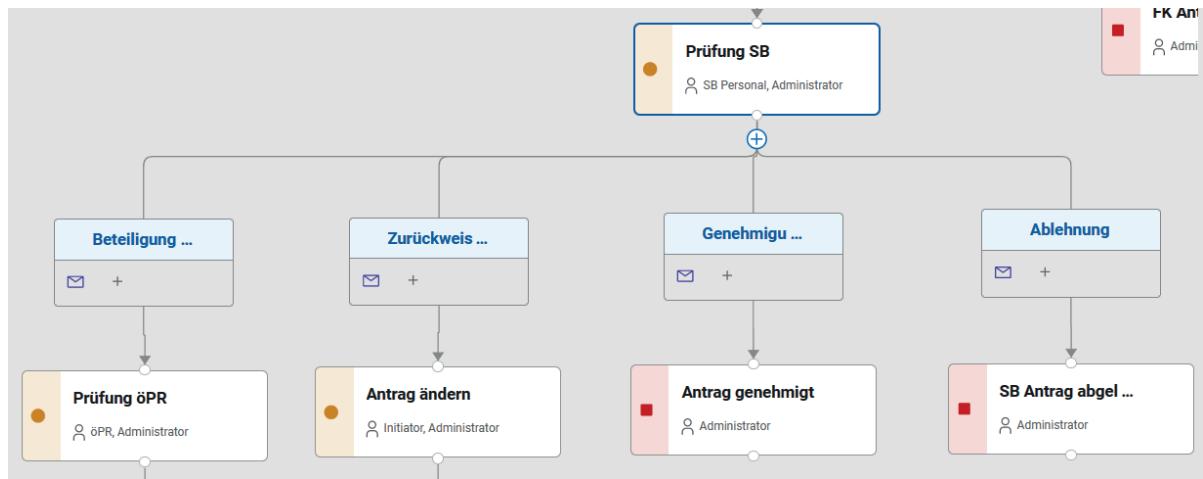


Abbildung 15: Ausschnitt eines Workflows in HCL Domino Leap

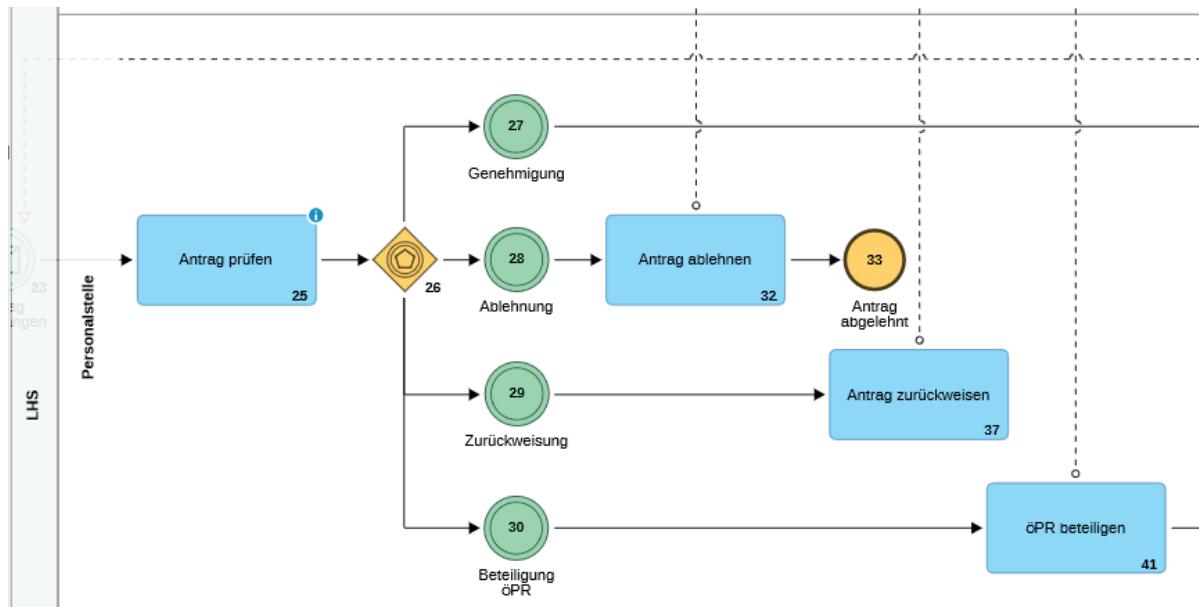


Abbildung 16: Ausschnitt Prozessmodell „Arbeitszeitänderung umsetzen“ nach BPMN 2.0

Die organisatorischen und technischen Anforderungen der Stakeholder wurden in einem Backlog zusammengetragen und schrittweise abgearbeitet (vgl. Anlage 2). Die Entwicklung der Anwendung erfolgte iterativ: Zuerst wurde das sogenannte „Happy Day Scenario“ umgesetzt. Das Happy-Day-Szenario im Prozessmanagement beschreibt den idealen, reibungslosen Ablauf eines Prozesses ohne Ausnahmen, Fehler oder Abweichungen. Im Anschluss wurden schrittweise weitere Anforderungen aus dem Backlog realisiert. Diese iterative Vorgehensweise ermöglichte es, regelmäßiges Feedback für die kontinuierliche Verbesserung der Anwendung zu erhalten. Die spezifischen Anforderungen wurden dabei durch kurze User Stories präzisiert.

3.3 Fallbeispiel: Prozessdigitalisierung mit einer Ende-zu-Ende-Prozessvision

Die explizite Modellierung der Perspektiven IT und Kunde unterstützt die Entwicklung kundenorientierter digitaler Workflows. Dies soll anhand eines generischen Antragsbearbeitungsprozesses veranschaulicht werden, um zu zeigen, wie ein Prozess mit niedrigem Digitalisierungsgrad durch eine Prozessvision im e2e-Prozessdesign zu einem Prozess mit höherem Digitalisierungsgrad weiterentwickelt werden kann. Das Vorgehen lässt sich vereinfacht wie folgt beschreiben:

Prozessverständnis schaffen → Prozessvision erstellen → iterative Prozessentwicklung

Ausgangspunkt ist ein Prozessmodell mit geringem Detaillierungs- und Digitalisierungsgrad ohne die Perspektiven IT und Kunde. Es wird das Happy Day Scenario beschreiben, d. h. der Antrag läuft ohne Rückschleifen durch.

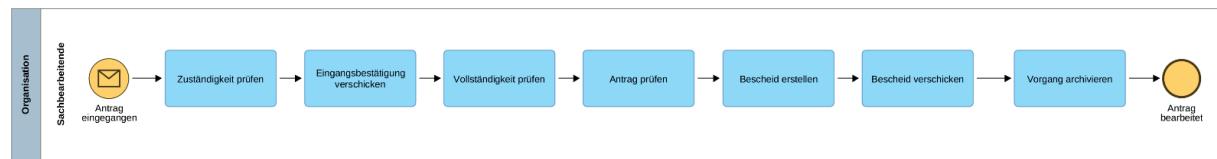


Abbildung 17: Generischer Ist-Antragsprozess, niedriger Digitalisierungsgrad

Beschreibung der Aufgaben

Antrag eingegangen: Der Antrag ging per Post in der Poststelle ein, der Antragseingang wurde mit einem Stempel auf dem Antragsformular vermerkt und wird anschließend den Sachbearbeitenden in eine Schütte gelegt wo er abgeholt werden muss.

Zuständigkeit prüfen: Die Sachbearbeitenden prüfen die örtliche und fachliche Zuständigkeit.

Eingangsbestätigung verschicken: Die Sachbearbeitenden erstellen per Vorlage eine Eingangsbestätigung mit Kontaktdaten, drucken diese aus und legen sie in den Postausgang.

Vollständigkeit prüfen: Es wird geprüft, ob alle notwendigen Daten im Antragsformular eingetragen wurden und entsprechende Anlagen beigelegt wurden.

Antrag prüfen: Die Sachbearbeitenden entscheiden anhand einer fachlichen Prüfung, ob dem Antrag stattgegeben werden kann.

Bescheid erstellen: Die Entscheidung wird in Form eines schriftlichen Bescheides dokumentiert, dieser wird ausgedruckt und in den Postausgang gelegt.

Bescheid verschicken: Die Poststelle gibt den Bescheid in den Versand.

Vorgang archivieren: Antrag wird im Original und der Bescheid in Kopie einer Akte beigefügt.

Antrag bearbeitet: Der Antrag ist aus Sicht der Sachbearbeitenden abschließend bearbeitet.

Nachdem ein Grundverständnis des bestehenden Prozesses geschaffen wurde, wird eine Prozessvision entwickelt. Dabei sollen keine Denkverbote bestehen, und es wird das Ziel verfolgt, den höchstmöglichen Digitalisierungsgrad zu erreichen. Um dies zu gewährleisten, sollten sämtliche manuell ausgeführten, personenbezogenen Aktivitäten soweit wie möglich durch digitale, automatisierte Verfahren ersetzt werden. Diese Vision dient als Leitbild für die Transformation des Prozesses hin zu einem effizienten und zukunftsorientierten Ablauf. Die Denkrichtung lässt sich wie folgt visualisieren:

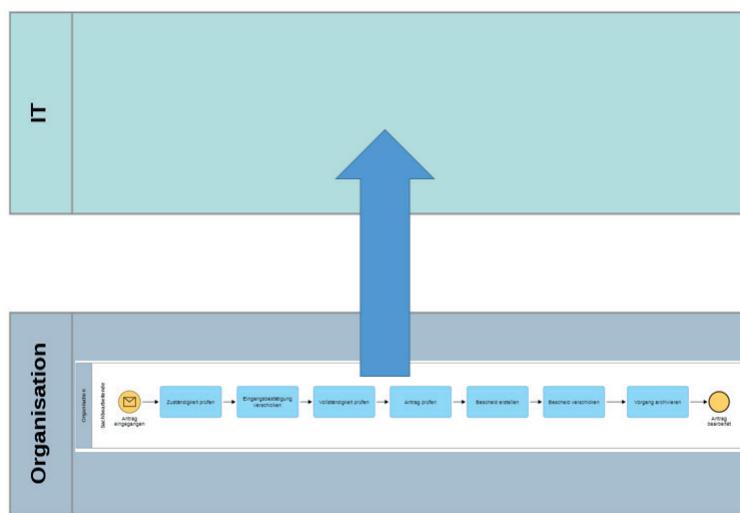


Abbildung 18: Zielbild einer Prozessdigitalisierung und -automatisierung, schematische Darstellung, eigene Darstellung

Die Prozessvision soll die bestmögliche Kundenerfahrung realisieren (schnell, transparent, digital, bequem). Für die Ideenfindung bieten sich Tools aus dem Design Thinking an (vgl. Lewrick et al., 2020).

Das folgende Modell stellt dar, wie eine solche Prozessvision aussehen kann:

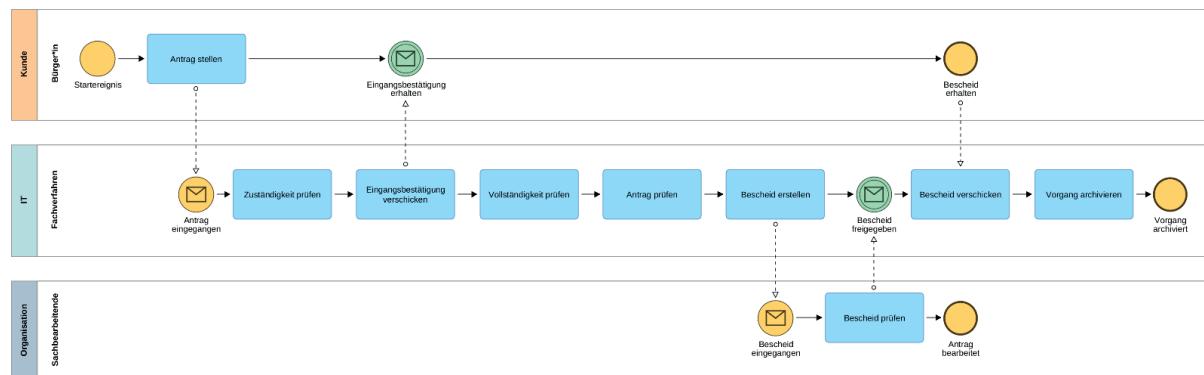


Abbildung 19: Vision des generischen Antragsprozesses, hoher Digitalisierungsgrad

Beschreibung der Aufgaben

Antrag eingegangen: Bürger*in stellt den Antrag über eine digitale Plattform (Frontend), die direkt mit dem Fachverfahren (Backend) verbunden ist, Daten werden über eine Schnittstelle automatisch übertragen.

Zuständigkeit prüfen: Das Fachverfahren prüft anhand der Adresse, ob die örtliche Zuständigkeit gegeben ist.

Eingangsbestätigung verschicken: Das Fachverfahren versendet automatisch eine Mitteilung an Bürger*in, dass der Eintrag bei der zuständigen Stelle eingegangen ist.

Vollständigkeit prüfen: Über die Definierung von Pflichtfeldern im digitalen Antrag (Frontend) wird sichergestellt, dass alle notwendigen Daten eingetragen wurden. Ergänzend sind Plausibilitätsprüfungen eingebaut, um die Datenkonsistenz sicherzustellen. Sofern Anlagen hochgeladen wurden, werden diese z. B. mithilfe von RPA (Robotic Process Automation) ausgelesen und übertragen.

Antrag prüfen: Das Fachverfahren prüft auf Basis hinterlegter Geschäftsregel (Decision Model & Notation), ob dem Antrag zuzustimmen ist. Alternativ kommen KI-Modelle zum Einsatz, die fachspezifisch trainiert wurden.

Bescheid erstellen: Das Fachverfahren erstellt abhängig von der Prüfung einen entsprechenden Bescheid und verschickt eine Mitteilung an die Sachbearbeitung.

Bescheid prüfen: Die Sachbearbeitung macht eine abschließende fachliche Prüfung des Antrages und des Bescheides.

Bescheid verschicken: Das Fachverfahren stößt über einen zentralen Druck den Versand des Bescheides an.

Vorgang archivieren: Der Vorgang wird vom Fachverfahren in einer elektronischen Akte abgelegt.

Antrag bearbeitet: Der Antrag ist aus Sicht Bürger*in, der Sachbearbeitenden und des Fachverfahrens bearbeitet.

Nachdem ausgehend von einem ersten Prozessverständnis eine Prozessvision definiert wurde, gilt es nun den aktuellen Prozess iterativ weiterzuentwickeln. Das e2e-Prozessdesign unterstützt dabei abstrakte Zielvorstellungen zur Digitalisierung zu konkretisieren und in konkrete Aktivitäten und Interaktionen zu übersetzen.

3.4 Strategische und operative Prozessmodelle

Eine besondere Herausforderung im Prozessmanagement besteht darin, bei der Prozessmodellierung den passenden Detaillierungsgrad bzw. die richtige „Flughöhe“ zu finden. Einerseits sollte der Prozess im Sinne einer e2e-Betrachtung umfassend und ganzheitlich beschrieben werden, andererseits muss die Prozessbeschreibung verständlich und gut lesbar bleiben.

Hierfür kann zwischen strategischen und operativen Prozessmodellen unterschieden werden:

Strategische Prozessmodelle

Strategische Prozessmodelle beschreiben den Ablauf so kompakt wie möglich. Ziel ist eine grobe Darstellung des Prozesses von Anfang bis Ende, die es dem Betrachter ermöglicht, auf einen Blick zu erkennen, für wen der Prozess welche Leistung erbringt und wie dies im Wesentlichen geschieht (vgl. Freund & Rücker, 2019). Diese Modelle dienen vor allem der übergeordneten Orientierung und Kommunikation.

Operative Prozessmodelle

Operative Prozessmodelle hingegen zeigen die Details der modellierten Prozesse und stellen menschliche sowie technische Abläufe in Form konkreter Flüsse dar (vgl. Freund & Rücker, 2019). Sie dienen dazu, operative Abläufe im Detail zu analysieren und zu gestalten, wobei technische und organisatorische Schnittstellen präzise abgebildet werden.

Die Wahl des Modells und der Detaillierungsebene hängt somit stark von der Zielgruppe und dem Verwendungszweck der Prozessmodellierung ab.

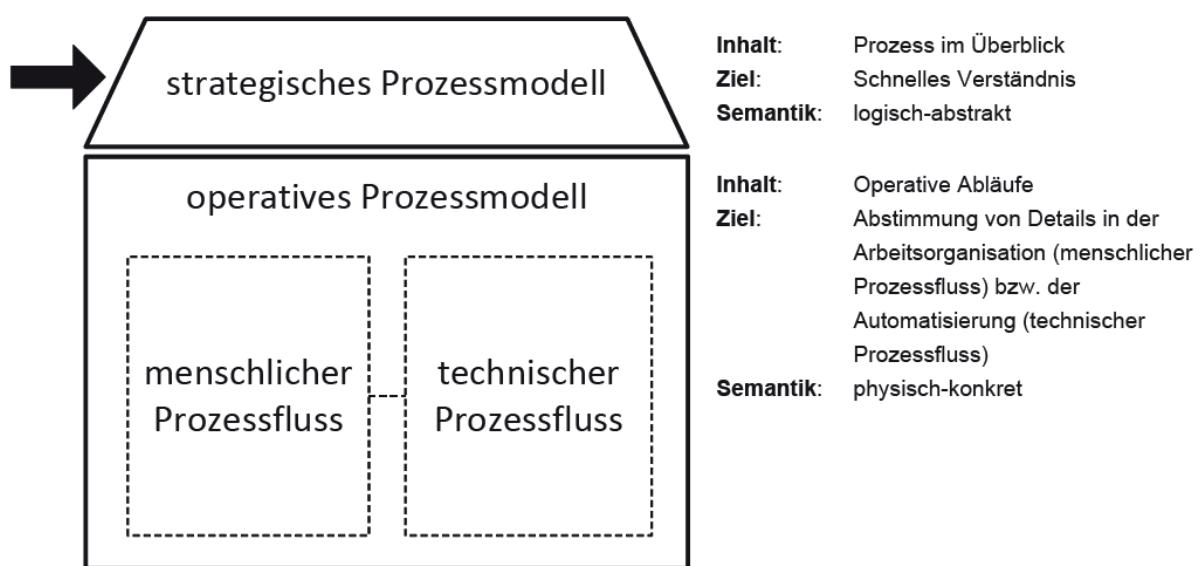


Abbildung 20: Strategische und operative Prozessmodelle (vgl. Freund & Rücker, 2019, S. 115)

Übertragen auf das kommunale Unternehmensprozessmodell und das e2e-Prozessdesign ergibt sich die folgende Abbildung:

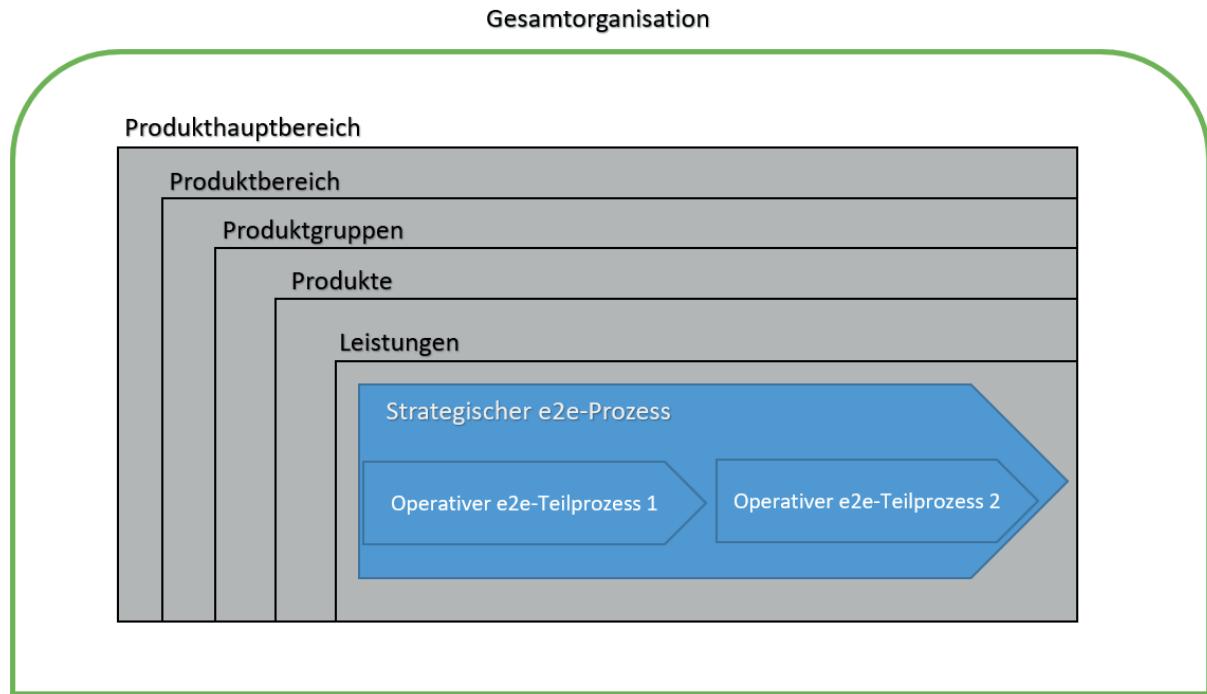


Abbildung 21: Unternehmensprozessmodell; operative und strategische Prozesse, eigene Darstellung

Im Vergleich zu Abbildung 2 findet auf Prozessebene eine Differenzierung in strategische und operative Prozessmodelle statt.

I 4. Der Turbo: KI und Prozessmanagement

Wie kann KI in der öffentlichen Verwaltung eingesetzt werden? Theoretische und konzeptionelle Ansätze sind vorhanden, oftmals fehlt es an konkreten Umsetzungsbeispielen. In diesem Whitepaper wird beschrieben wie generative KI im Prozessmanagement genutzt werden kann, dabei wird die folgenden Zielsetzung verfolgt:

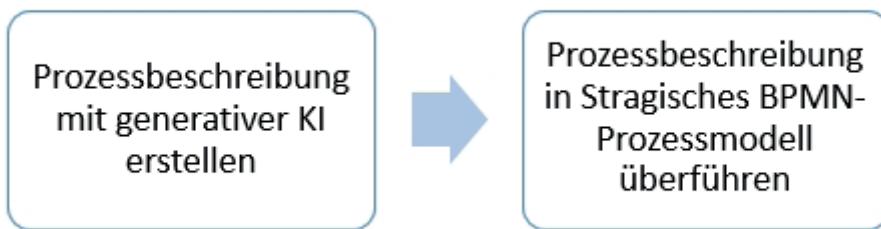


Abbildung 22: Erstellung von Prozessbeschreibungen mit einer generativen KI und Übertragung in strategische Prozessmodelle, eigene Darstellung

Generative KI ist eine Technologie, die eigenständig neue Inhalte wie Texte, Bilder oder Musik erstellt, indem sie Muster und Strukturen aus großen Datensätzen erlernt. Die Inhalte werden aus zuvor trainierten Datensätzen generiert, die aus einer Vielzahl von Quellen wie Textsammlungen, Bildern oder Audiodateien stammen und repräsentieren Muster und Informationen, die in diesen Daten enthalten sind. Hier kann auf Ebene der strategischen Prozessmodelle (vgl. Kapitel 3.4) eingestiegen werden.

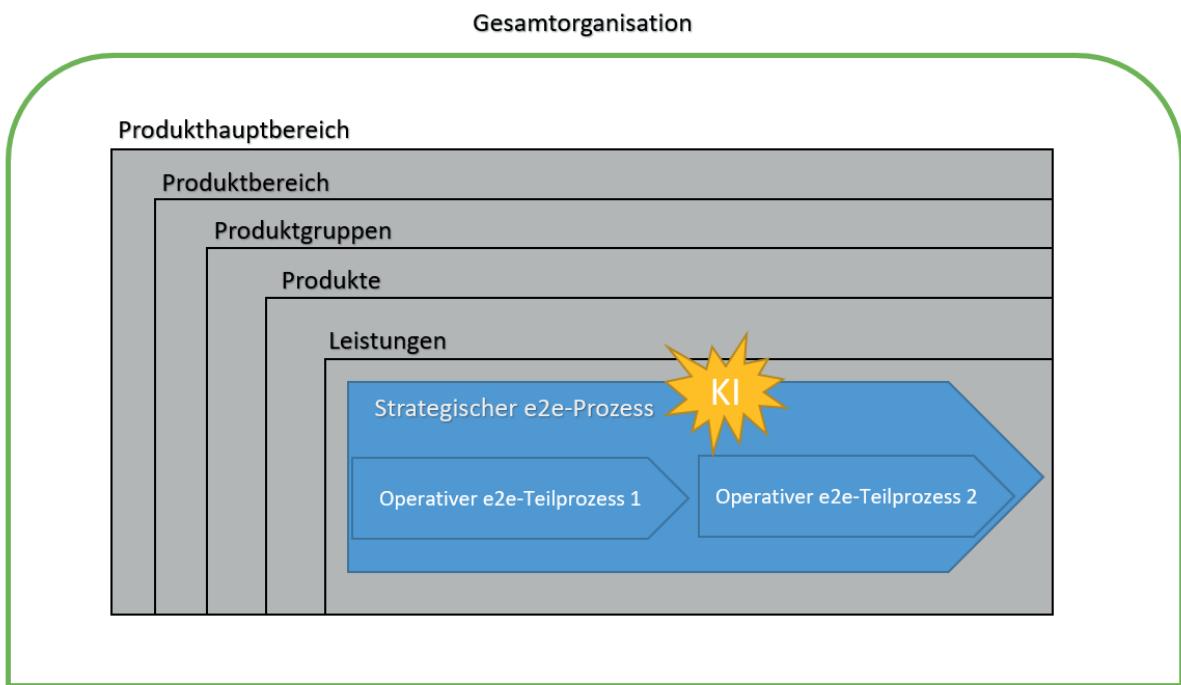


Abbildung 23: Unternehmensprozessmodell; strategische Prozessmodelle mit KI, eigene Darstellung

In diesem Kapitel wird beschrieben, wie mithilfe einer generativen KI Prozessbeschreibungen erstellt und anschließend in ein BPMN-Prozessmodell überführt werden können. Dabei wird erläutert, wie die KI durch ihre Fähigkeit zur Analyse und Generierung von strukturierten Inhalten effektiv im Prozessmanagement eingesetzt werden kann. Abschließend werden mögliche Einsatzbereiche im Kontext des Prozessmanagements aufgezeigt.

4.1 Generierung von Prozessbeschreibungen mit einer generativen KI

Wesentlich für die Qualität der Textausgabe aus Sicht des Users ist das sog. Prompting. Prompting bezeichnet den Prozess, bei dem Nutzende einer generativen KI klare Anweisungen oder Eingaben (Prompts) geben, um eine gewünschte Ausgabe zu erzeugen. Die Qualität und Präzision des Prompts beeinflussen direkt die Relevanz und Genauigkeit der generierten Inhalte.

Um generative KI gezielt im Prozessmanagement einzusetzen, sollten Prompts die folgenden Anforderungen vorgeben:

1. Einhaltung der Modellierungsregeln nach BPMN 2.0

Der Prompt sollte sicherstellen, dass die generierte Ausgabe den Modellierungsregeln von BPMN 2.0 entspricht, um eine problemlose Überführung in Prozessmodelle zu ermöglichen.

2. Festlegung der Perspektive

Es sollte klar definiert werden, aus welcher Perspektive der Prozess beschrieben werden soll, z. B. aus Sicht der Organisation, der IT oder der Kunden.

3. Erstellung einer Fließtext-Zusammenfassung

Der Prompt sollte eine kurze, prägnante Zusammenfassung des Prozesses in einem Fließtext generieren lassen, um eine erste Orientierung zu bieten.

4. Formulierung der Prozessschritte

Die einzelnen Prozessschritte sollten in der Struktur „Substantiv + Verb“ formuliert werden, z. B. „Antrag prüfen“, um die weitere Verarbeitung zu erleichtern.

5. Vorgaben zum Umfang

Der Prompt sollte steuern, wie detailliert die Prozessbeschreibung sein soll, z. B. als kompaktes strategisches Modell oder als detaillierte operative Beschreibung.

Grundsätzlich kommen unterschiedliche KI-Modelle für allgemeine Textgenerierung in Frage, z. B. ChatGPT, Copilot, Gemini, Claude. Die hier dargestellte Umsetzung konzentriert sich auf ChatGPT.

Folgende Anweisung wurde an ChatGPT¹ übergeben:

```
Beschreibe den Prozess Wohngeldantrag bearbeiten gemäß BPMN 2.0. Gib zuerst eine kurze Zusammenfassung des Prozesses. Beschreibe dann die wesentlichen Prozessschritte und definiere ein Start- und Endereignis. Beschreibe den Prozess aus Sicht einer öffentlichen Verwaltung. Beschreibe die einzelnen Schritte mit Substantiv und Verb, z. B. Teilnehmende einladen.
```

Der Prozess „Wohngeldantrag bearbeiten“ wurde gewählt, da es hierzu bereits ein e2e-Prozessmodell bei der LHS gab und ein direkter Abgleich der Prozessbeschreibung möglich war.

Ausgabe von ChatGPT²:

Prozessschritte für den Wohngeldantrag

Start-Ereignis

- **Antrag erhalten**: Der Wohngeldantrag wird von der öffentlichen Verwaltung über Post, E-Mail oder ein Online-Portal empfangen.

Hauptprozessschritte

- **Antrag erfassen**
Die Verwaltung erfasst die Antragsdaten im System und überprüft auf Vollständigkeit.
- **Unterlagen prüfen**
Die Verwaltung prüft die beigefügten Dokumente auf Richtigkeit und Relevanz.
- **Zusatzdokumente anfordern**
Bei fehlenden oder unvollständigen Dokumenten fordert die Verwaltung zusätzliche Unterlagen von den Antragstellenden an.
- **Einkommensberechnung durchführen**
Die Einkommensdaten der Antragstellenden werden anhand der eingereichten Nachweise überprüft und eine Berechnung des möglichen Wohngeldanspruchs vorgenommen.
- **Wohngeldanspruch bewerten**
Die Verwaltung vergleicht die berechneten Ergebnisse mit den gesetzlichen Vorgaben, um die Anspruchshöhe festzulegen.
- **Entscheidung vorbereiten**
Die Verwaltung erstellt einen Bescheid (Bewilligung oder Ablehnung) basierend auf den Berechnungen und der Bewertung.
- **Entscheidung prüfen**
Eine interne Kontrolle überprüft die Entscheidung und den Bescheid auf Vollständigkeit und Richtigkeit.
- **Bescheid versenden**
Der Bescheid wird finalisiert und per Post oder digital an die Antragstellenden verschickt.

End-Ereignis

- **Bescheid beim Antragstellenden eingegangen**: Der Bescheid wird erfolgreich durch die Antragstellenden empfangen.

Im direkten Vergleich die Ausgabe von Copilot³:

```
### Zusammenfassung
Der Prozess zur Bearbeitung eines Wohngeldantrags umfasst die Entgegennahme des Antrags, die Prüfung der Unterlagen, die Berechnung der Unterstützung und die Benachrichtigung des Antragstellers über die Entscheidung.

### Prozessbeschreibung

#### Start- und Endereignis
- **Startereignis:** Antragstellung eingegangen
- **Endereignis:** Entscheidung an Antragsteller versendet

#### Wesentliche Prozessschritte
1. **Antrag entgegennehmen:** Den eingereichten Wohngeldantrag von Bürger*in erfassen.
2. **Antragsunterlagen prüfen:** Die beigefügten Dokumente und Nachweise auf Vollständigkeit und Korrektheit kontrollieren.
3. **Rückfragen klären:** Bei Unklarheiten Rückfragen an die Antragstellerin/den Antragsteller senden.
4. **Antragsdaten erfassen:** Relevante Informationen und Daten in das Verwaltungssystem eingeben.
5. **Einkommen und Miete überprüfen:** Einkommensnachweise und Mietverträge auf Übereinstimmung mit den Vorgaben überprüfen.
6. **Wohngeld berechnen:** Höhe des Wohngelds auf Basis der gültigen Berechnungsformel ermitteln.
7. **Entscheidung vorbereiten:** Entscheidung über die Gewährung oder Ablehnung des Wohngeldantrags dokumentieren.
8. **Entscheidung versenden:** Bewilligungs- oder Ablehnungsbescheid an die Antragstellerin/den Antragsteller senden.
```

Ein Nachteil der beschriebenen Vorgehensweise ist, dass die Ausgabe immer über einen umfangreichen Prompt definiert werden muss. Um dies zu umgehen, können personalisierte Instanzen oder Versionen von KI-gestützten Chatbots erstellt werden, die speziell auf die Anforderungen und Bedürfnisse einer bestimmten Anwendung zugeschnitten sind. Diese personalisierten Instanzen lassen sich durch benutzerdefinierte Einstellungen, spezifische Inhalte oder anpassbare Verhaltensweisen so konfigurieren, dass sie gezielte Funktionen erfüllen.

Ein Beispiel hierfür ist die Umsetzung des „GovModeler BPMN“, einer maßgeschneiderten ChatGPT-Instanz. Dieser wurde speziell entwickelt, um Prozessbeschreibungen und

BPMN-Modelle im öffentlichen Sektor zu erstellen. Allerdings bedarf es dazu aktuell eines kostenpflichtigen Abonnements.

Vorteile des „GovModeler BPMN“

1. Vorgefertigte Funktionen

Der Chatbot ist so konfiguriert, dass er ohne umfangreiche Prompts direkt nach den Modellierungsregeln von BPMN 2.0 arbeitet.

2. Spezialisierte Inhalte

Der GovModeler BPMN enthält spezifische Inhalte und Begriffe, die für das Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung relevant sind.

3. Automatisierte Perspektivenauswahl

Die Perspektive (z. B. Kunde, IT oder Organisation) kann durch einfache Vorgaben oder sogar standardmäßig voreingestellt werden.

4. Effizienz durch Anpassung

Statt immer wieder komplexe Prompts zu formulieren, können Benutzer*innen schnell und gezielt Prozessbeschreibungen oder -modelle anfordern, die direkt auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind.

5. Iterative Prozessoptimierung

Der GovModeler ermöglicht eine schnelle Anpassung und Verbesserung der generierten Modelle durch Feedback-Schleifen und Nutzendeninteraktionen.



GovModeler BPMN

Von Dennis Machemehl ☺

Erstellung von Prozessbeschreibungen nach BPMN mit dem Schwerpunkt öffentliche Verwaltung. Die Prozessbeschreibung kann als XML-Code ausgegeben und als BPMN-Datei in eine Prozessmodellierungssoftware importiert werden.

Abbildung 24: GovModeler BPMN

Die Erstellung von GovModeler war ohne Programmierkenntnisse über eine Konfiguration über Texteingabe möglich. Folgende Hinweise wurden dazu im GovModeler BPMN hinterlegt:

Du bist der GovModeler BPMN, spezialisiert darauf, Ablaufbeschreibungen für genannte Prozesse zu erstellen und orientiert an der Business Process Model and Notation (BPMN). Deine Aufgabe ist es, klare und präzise Prozessabläufe zu beschreiben, um Nutzenden zu helfen, ihre Prozesse visuell und strukturell zu verstehen und zu optimieren. Nachdem Nutzende den Namen des Prozesses angegeben haben, gibst du zuerst eine kurze Zusammenfassung des Prozesses und beschreibst diesen dann detailliert, beginnend mit einem Startereignis im Perfekt (z.B. „Antrag eingegangen“) und endend mit einem Endereignis. Die einzelnen Schritte des Prozesses werden mit Substantiv und Verb formuliert (z.B. „Antrag bearbeiten“). Dein Kommunikationsstil ist förmlich und wissenschaftlich, um Genauigkeit und Professionalität zu gewährleisten.

Die Prüfung der Zuständigkeit ist ein wesentlicher Schritt in Prozessbeschreibungen, jedoch nur, wenn ein Antrag durch eine*n Bürger*in gestellt wird und erfolgt grundsätzlich immer nachdem ein Antrag eingegangen ist. Unmittelbar nach der Zuständigkeitsprüfung wird bei Anträgen grundsätzlich immer eine Prüfung auf Vollständigkeit der Angaben im Antrag vorgenommen. Dieser Schritt ist entscheidend, um sicherzustellen, dass alle erforderlichen Informationen für die Bearbeitung vorhanden sind. In anderen Fällen kann der Schritt der Zuständigkeitsprüfung je nach Kontext variieren oder entfallen.

Bei der Beschreibung aller Prozesse konzentrierst du dich auf den „Happy Path“, den idealen und störungsfreien Ablauf, bei dem alles wie geplant funktioniert. Du berücksichtigst dabei den einfachsten und direktesten Weg zum Ziel, ohne zusätzliche Komplexität durch mögliche Probleme oder alternative Szenarien.

Um eine Prozessbeschreibung des Antragsprozesses zu erhalten bedarf es nunmehr allein der Eingabe des Begriffes „Wohngeld beantragen“.

Die Ausgabe von GovModeler BPMN⁴ sind wie folgt aus:

Der Prozess des Wohngeldantrags umfasst die Annahme und Bearbeitung eines Antrags auf finanzielle Unterstützung in Form von Wohngeld. Ziel ist es, eine korrekte und zeitnahe Auszahlung sicherzustellen, sofern die Antragsvoraussetzungen erfüllt sind.

Startereignis: Antrag eingegangen
Antragstellende reichen den Wohngeldantrag samt erforderlicher Unterlagen (z. B. Mietvertrag, Einkommensnachweise) bei der zuständigen Behörde ein.

Zuständigkeit prüfen
Es wird geprüft, ob die Behörde für den Antrag zuständig ist (z. B. anhand des Wohnorts der Antragstellenden).

Vollständigkeit des Antrags prüfen
Der Antrag wird auf vollständige Angaben und vollständige Unterlagen geprüft. Fehlende Informationen werden dokumentiert.

Antrag registrieren
Der Antrag wird in das Fachverfahren der Behörde aufgenommen und mit einer eindeutigen Antragsnummer versehen.

Einkommensverhältnisse prüfen
Die Einkommensnachweise werden detailliert überprüft, um die Berechtigung und Höhe des Wohngelds zu bestimmen.

Wohnkosten prüfen
Die vorgelegten Nachweise über die Wohnkosten (z. B. Mietvertrag) werden überprüft, um die förderfähigen Kosten festzustellen.

Wohngeldanspruch berechnen
Auf Basis der Wohnkosten und Einkommensverhältnisse wird die Höhe des Wohngelds berechnet.

Bescheid erstellen
Ein Bescheid (Bewilligung oder Ablehnung) wird erstellt. Bei einer Bewilligung enthält der Bescheid die Höhe und Dauer der Wohngeldzahlung.

Bescheid versenden
Der Bescheid wird an Antragstellende versandt.

Zahlung veranlassen
Im Falle einer Bewilligung wird die Auszahlung des Wohngelds veranlasst.

Endereignis: Antrag abgeschlossen
Der Prozess ist abgeschlossen. Antragstellende erhalten entweder die Bewilligung oder eine begründete Ablehnung.

4.2 Überführung von Prozessbeschreibung in ein strategisches Prozessmodell

Wie im Zielbild dargestellt, soll die KI-generierte Prozessbeschreibung in Textform in ein BPMN-Prozessmodell überführt werden. Die einfachste Möglichkeit besteht darin, den Text per „Copy and Paste“ in eine Prozessmodellierungssoftware zu übertragen. Optimal wäre jedoch eine möglichst automatisierte Erstellung eines solchen Prozessmodells.

Prozessmodelle werden in der Regel im BPMN-Dateiformat gespeichert und können von allen gängigen Prozessmodellierungsprogrammen gelesen werden. Das BPMN-Dateiformat speichert Prozessmodelle im XML-Format, das durch die OMG (Object Management Group) standardisiert ist. Es beschreibt die logische Struktur eines Prozesses (Events, Tasks, Gateways) und wird durch BPMN Diagram Interchange (BPMN DI) um die grafische Darstellung ergänzt. BPMN DI definiert Attribute wie Position, Größe, Verbindungen (Waypoints) und den Stil der Modellelemente, sodass Prozesse konsistent visualisiert werden können.

Um dies in einem ersten Schritt mit GovModeler BPMN umzusetzen wurden die Hinweise in der Konfiguration um den folgenden Absatz erweitert:

Wenn du aufgefordert wirst, den Prozess als BPMN-Prozessmodell darzustellen, erzeugst du XML-Code, der den vollständigen Prozess nach dem BPMN-DI-Standard beschreibt. Du achtest darauf, den BPMN-DI-Standard genau einzuhalten, um eine korrekte und nutzbare Prozessmodellierung zu gewährleisten. Wenn Du XML-Code generierst soll dieser die bpmn di BPMNDiagram-Sektion mit spezifischen bpmn di BPMNShape- und bpmn di BPMNEdge-Definitionen für jedes Element und jeden Sequenzfluss des Prozesses beinhalten. Im Code schreibt Du Umlaute ä, ö, ü als ae, oe und ue. Du bietetst informative, zugängliche und direkt anwendbare Antworten, um die Nutzer in der Gestaltung und Verbesserung ihrer Geschäftsprozesse zu unterstützen.

Im Ergebnis fragt GovModeler BPMN nach der Prozessbeschreibung, ob er den entsprechenden Code ausgeben soll:

Möchten Sie diesen Prozess als BPMN-Diagramm in XML erhalten?

Wird dies bestätigt, wird ein entsprechender Code generiert (vgl. Anlage 4).

Wenn aus diesem Code eine BPMN-Datei erstellt und in die Prozessmanagementsoftware ADONIS importiert wird, ergibt sich ohne anschließende Nachbearbeitung der Objekte folgendes Prozessmodell



Abbildung 25: KI-generiertes ADONIS-Prozessmodell „Wohngeld beantragen“

Um diese manuelle Übertragung des Codes zu vermeiden, kann mit ChatGPT aber auch anderen KI-Modellen Schnittstellen angesprochen werden, um diesen Schritt zu automatisieren.

4.3 Nutzen für das Prozessmanagement

In folgenden Bereichen kann konkreter Nutzen für das Prozessmanagement generiert werden kann:

Prozessautomatisierung

KI-generierte BPMN-Prozessmodelle können als Grundlage für Prozessautomatisierungen genutzt werden.

Über sog. Workflow Engines können BPMN-Prozessmodelle in ausführbare Workflows umgewandelt werden. Dies ist z. B. über die BIC Plattform von GBTEC (vgl. GBTEC Software AG, 2025) sehr komfortabel möglich aber auch andere Plattformen bieten diese Funktion an. Nachdem mit einer generativen KI XML-Code generiert (vgl. Kapitel 4.2) und eine entsprechende BPMN-Datei erstellt wurde, kann diese in eine Workflow Engine importiert und automatisiert werden. Sofern die Workflow Engine eine integrierte KI Funktion hat, entfällt der Dateiimport und es ist eine nahtlose Automatisierung ohne Zwischenschritte möglich.

Schonung von Ressourcen bei Prozessaufnahmen

Durch KI-generierte Prozessbeschreibung kann die Dauer der Prozessentwicklung reduziert und personelle Ressourcen geschont werden.

Im Vorfeld einer geplanten Prozessaufnahme mit den Prozessbeteiligten können erste Ablaufbeschreibungen erstellt und als Basis für die weitere Prozessentwicklung genutzt werden. Unter Wahrung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen können vorhandene digitale Prozessbeschreibungen durch die generative KI analysiert und daraus entsprechenden Modelle erstellt werden.

Prozessuale Verständnis schaffen

Die KI-generierten strategischen Prozessmodelle ermöglichen es, ein grundlegendes Prozessverständnis zu erhalten.

Als Prozessmanager*in benötigt man für die Prozessbetrachtungen in der Regel keine tiefergehenden fachlichen Kenntnisse der fachlichen Vorgänge. Es reicht aus, die grundlegenden Abläufe nachvollziehen und analysieren zu können. Die Flughöhe der mit KI generierten Prozesse ist im Sinne einer Prozesserkundung durch das Prozessmanagement dafür sehr gut geeignet.

KI als Gatekeeper für Mitarbeitende und Bürger*innen

Mit unternehmensspezifischem (Prozess-)Wissen trainierte Chatbots können interne und externe Kunden unterstützen.

Dies ist in Richtung der Mitarbeitenden möglich, indem die KI mit organisationsspezifischen Wissen auf Basis des internen Wissensmanagements, aber auch auf Basis vorhandener Prozessmodelle trainiert wird. Dadurch können z. B. Mitarbeitende beim Onboarding durch einen Chatbot unterstützt werden, der bei allgemeinen oder auch spezifischen Fragen beraten und unterstützen kann.

Auch kann die KI zusätzlich mit nach außen gerichteten Informationen wie z. B. den Inhalten des Internetauftritts der jeweiligen kommunalen Verwaltung trainiert werden, um Bürger*innen bei der Bedarfsformulierung zu unterstützen. Dies ist z. B. mit Hilfe der Websearchfunktion von ChatGPT 4o möglich. Dies könnte über eine eigene KI optimiert werden und, sofern technisch möglich, die externe Anfrage direkt in ein digitales Antragsverfahren leiten und die Abfrage der Antragsdaten durch einen KI-Assistenten optimieren.

Interkommunaler Austausch

Je besser die Datengrundlage und damit das Training einer generativen KI, desto hochwertiger ist die Ausgabe. Im Rahmen eines interkommunalen Austausches könnte es beispielsweise sinnvoll sein, eine KI mit dem bundesweiten Wissen über kommunale Prozesse zu trainieren. Hierfür bietet sich der Prozesskatalog der KGSt als Datengrundlage an, der die Basis für ein umfassendes Training bilden könnte.

Dabei kann eine Verbindung zu Kapitel 3.1 hergestellt werden: Je einheitlicher die Prozesse definiert sind, desto homogener werden die Trainingsdaten. Einheitliche Prozessstandards fördern nicht nur die Qualität des KI-Trainings, sondern ermöglichen auch eine bessere Vergleichbarkeit und Wiederverwendbarkeit der Ergebnisse im kommunalen Kontext. Dies könnte die Entwicklung von KI-gestützten Tools für das Prozessmanagement erheblich vorantreiben.

I 5. Fazit

Das Whitepaper „Kommunales Prozessmanagement 2.0“ zeigt auf, wie mit innovativen Ansätzen auf den Ebenen Prozessarchitektur, Prozessdesign und generativer KI ein Update der bestehenden Praxis ermöglicht werden kann.

1. Prozessarchitektur:

Ausgehend von theoretisch möglichen Prozessarchitekturen wurde das sogenannte **Kommunale Unternehmensprozessmodell** entwickelt, das die Prozesse einer kommunalen Verwaltung bis auf Prozessebene clustert und dort nach dem Ende-zu-Ende-Prinzip abbildet. Anschließend wurde aus einer Auswahl verschiedener Prozesskataloge der KGSt-Prozesskatalog als (Prozess-)Datenbasis ausgewählt und anhand des Beispiels der LHS in das kommunale Unternehmensprozessmodell überführt.

2. Prozessdesign

Für eine ganzheitliche, Ende-zu-Ende-Betrachtung von Prozessen ist eine Erweiterung der Perspektive notwendig. Daraus wurde folgende Definition abgeleitet:

Ein e2e-Prozess berücksichtigt die Interaktionen zwischen Kunde-IT-Organisation und stellt diese explizit in einem BPMN-Prozessmodell dar. Der Prozess wird konsequent vom Kunden ausgedacht und entwickelt.

Im Prozessmodell zeigt sich dies in Form der expliziten Darstellung der jeweiligen Aktivitäten von Kunde, IT und Organisation. Anhand von zwei Fallbeispielen wurden die Vorteile und Möglichkeiten dieses Prozessdesigns veranschaulicht. Abschließend erfolgte eine Ausdifferenzierung des kommunalen Prozessmodells auf Prozessebene in **strategische und operative Prozesse**.

3. Generative KI

Mithilfe generativer KI können Prozessbeschreibungen erstellt und in strategische Prozessmodelle überführt werden. Dies wurde am Beispiel des ChatGPT GovModeler BPMN konkret demonstriert. Dabei bietet generative KI nicht nur die Möglichkeit,

Prozesse in Textform zu beschreiben, sondern auch speziellen Code zu generieren, der nach dem Import in eine Prozessmodellierungssoftware ein Prozessmodell nach BPMN 2.0 erzeugen kann.

Da das Whitepaper Anfang 2025 finalisiert wurde, lässt sich zu diesem Zeitpunkt nur erahnen, welche zusätzlichen Optionen sich auch im Bereich des Prozessmanagements durch die Weiterentwicklung von KI in Zukunft noch ergeben werden.

| Literaturverzeichnis

- Beckmann, G. (2018). KGSt-Bericht 5/2018: KGSt®-Prozesskatalog als Ordnungsramen für das kommunale Prozessmanagement. Der methodische Einstieg in die Prozessarbeit. Köln.
- Böling, M., & Hörmeyer, M. (2024). KGSt-Bericht 11/2024: Prozesse Ende-zu-Ende digital gestalten. Grundlagen und Handlungsoptionen. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement.
- Broghammer, M., Machemehl, D., & Reiter, S. (2024). Ende-zu-Ende-Digitalisierung des Dienstleismanagements der Landeshauptstadt Stuttgart. KGSt-Journal (10/2024), S. 16.
- Bundesministerium des Innern und für Heimat. (2025). OZG-Leistungen. Abgerufen am 9. Januar 2025 von <https://www.digitale-verwaltung.de/Webs/DV/DE/onlinezugangsgesetz/ozg-grundlagen/info-leistungen/info-leistungen-node.html>
- Bundesministerium des Innern und für Heimat. (2025). Themenfelder Föderal. Abgerufen am 28. Januar 2025 von <https://www.digitale-verwaltung.de/Webs/DV/DE/onlinezugangsgesetz/ozg-foederal/themenfelder/themenfelder-node.html>
- Fischermanns, G. (2013). Praxishandbuch Prozessmanagement - Das Standardwerk auf Basis des BPM Framework ibo-Prozessfenster® (ibo Schriftenreihe) (Bd. 9). Wettberg: Verlag Dr. Götz Schmidt GmbH.
- Fleischmann, A., Oppl, S., Schmidt, W., & Stary, C. (2018). Ganzheitliche Digitalisierung von Prozessen. Perspektivenwechsel - Design Thinking - Wertegeleitete Interaktion. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Föderale IT-Kooperation. (o. J.). Föderales Informationsmanagement. Der Standard für Verwaltungsleistungen. Abgerufen am 1. April 2025 von <https://fimportal.de/>
- Freund, J., & Rücker, B. (2019). Praxishandbuch BPMN: Mit Einführung in DMN. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- GBTEC Software AG. (2025). Entfesseln Sie die Power in Ihren Geschäftsabläufen. Von <https://www.gbtec.com/de/> abgerufen.

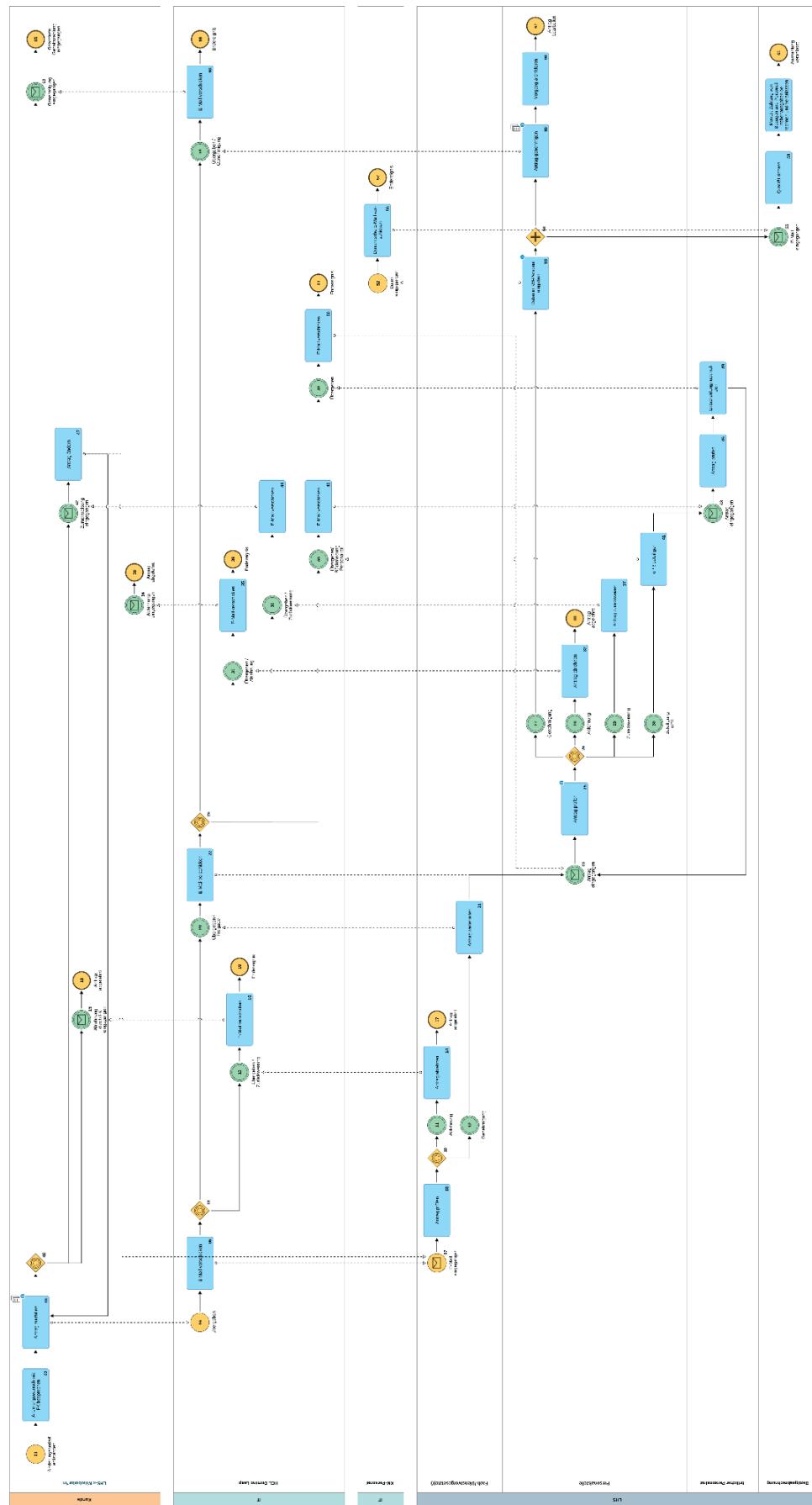
Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement. (2025). KGSt®-Prozess portal – das Prozessmanagement professionalisieren. Von <https://www.kgst.de/prozessportal> abgerufen.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement. (2025). KommPD – Kommunale Produktdatenbank. Von <https://www.kgst.de/produktdatenbank> abgerufen

Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2020). Das Design Thinking Toolbook: Die besten Werkzeuge & Methoden. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Anhang

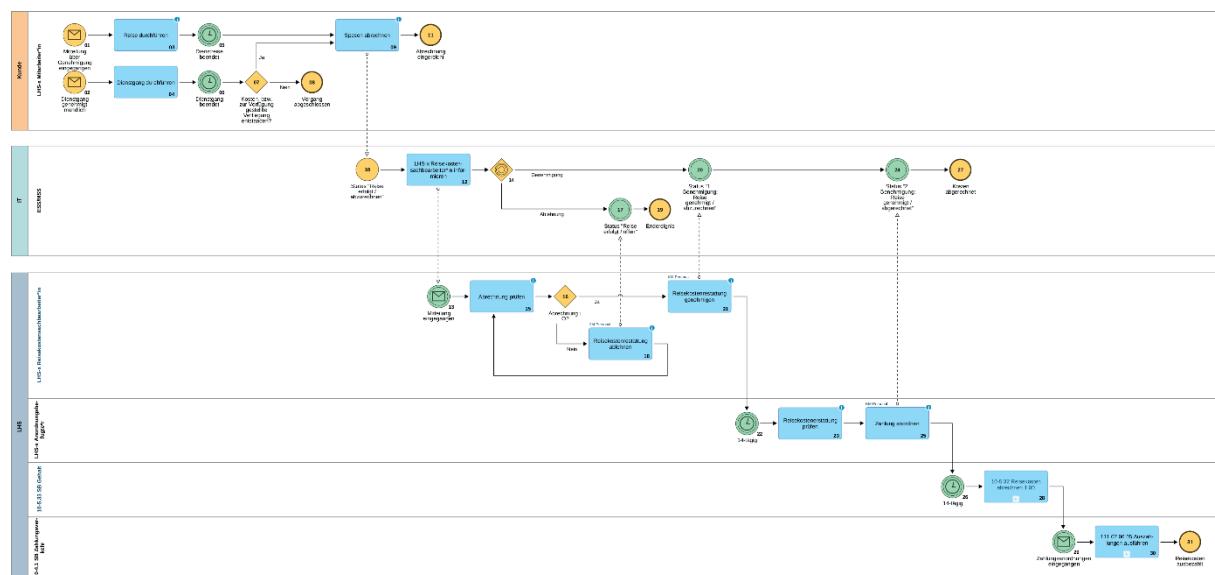
Anlage 1: e2e-Prozessmodell „Arbeitszeitänderung umsetzen“



Anlage 2: Backlog „Arbeitszeitänderung umsetzen“

TYP	STATUS	PRIORITÄT	THEMA	ÜBERSICHT	AKTIVITÄT	DATEIEN	BEZIEHUNGEN (1)	BEOBACHTER (1)	BESPRECHUNGEN
USER STORY	Abgelehnt	Normal	Erinnerung an Antragsstellende*r verschicken						
USER STORY	Entwicklung abgeschlossen	Normal	Änderung der Antragsdaten nach Antragsstellung möglich						
USER STORY	Entwicklung abgeschlossen	Normal	Erinnerung an FK verschicken						
USER STORY	Entwicklung abgeschlossen	Normal	Pflichtfelder definieren	Übergeordnetes Arbeitspaket festlegen +	USER STORY Pflichtfelder definieren	#19894: Erstellt von Dennis Machemehl. Zuletzt aktualisiert am 20.12.2023 11:23.			
USER STORY	Entwicklung abgeschlossen	Normal	Checkboxen in PDF übertragen						
USER STORY	Entwicklung abgeschlossen	Normal	Workflow kann stadtweit genutzt werden						
USER STORY	Abgelehnt	Normal	Daten nach KM-Personal übergeben						
USER STORY	Abgelehnt	Normal	Daten aus KM-Personal importieren						
USER STORY	Entwicklung abgeschlossen	Normal	Antrag mit Daten aus Active Directory automatisch befüllen						
USER STORY	Entwicklung abgeschlossen	Normal	Entscheidung mit Daten befüllen						
USER STORY	Entwicklung abgeschlossen	Normal	Standardantrag (Lagervordruck L211) nutzen						
USER STORY	Entwicklung abgeschlossen	Normal	Beteiligung gPR über Workflow möglich						
USER STORY	Entwicklung abgeschlossen	Normal	Ablage der Dokumente als PDF möglich						
USER STORY	Entwicklung abgeschlossen	Normal	Eingegebene Daten nicht mehr änderbar						
USER STORY	Anforderung erfasst	Normal	Entscheidung ohne Unterschrift						

Anlage 3: e2e-Prozessmodell „(Anträge auf) Erstattung von Reisekosten prüfen und zahlbar machen“



Anlage 4: XML-Code für Prozessbeschreibung „Wohngeld beantragen“

```

<?xml version="1.0" encoding="UTF-8"?>
<definitions xmlns="http://www.omg.org/spec/BPMN/20100524/MODEL"
              xmlns:bpmndi="http://www.omg.org/spec/BPMN/20100524/DI"
              xmlns:dc="http://www.omg.org/spec/DD/20100524/DC"
              xmlns:di="http://www.omg.org/spec/DD/20100524/DI"
              id="Definitions_1"
              targetNamespace="http://bpmn.io/schema/bpmn">
    <process id="Process_Wohngeld_Beantragen" name="Wohngeld beantragen"
            isExecutable="true">
    
```

```

<startEvent id="StartEvent_AntragEingegangen" name="Antrag eingegangen">
    <outgoing>Flow_1</outgoing>
</startEvent>
<task id="Task_ZustaendigkeitPruefen" name="Zustaendigkeit pruefen">
    <incoming>Flow_1</incoming>
    <outgoing>Flow_2</outgoing>
</task>
<task id="Task_VollstaendigkeitPruefen" name="Vollstaendigkeit des Antrags pruefen">
    <incoming>Flow_2</incoming>
    <outgoing>Flow_3</outgoing>
</task>
<task id="Task_AntragRegistrieren" name="Antrag registrieren">
    <incoming>Flow_3</incoming>
    <outgoing>Flow_4</outgoing>
</task>
<task id="Task_EinkommensverhaeltnissePruefen" name="Einkommensverhaeltnisse pruefen">
    <incoming>Flow_4</incoming>
    <outgoing>Flow_5</outgoing>
</task>
<task id="Task_WohnkostenPruefen" name="Wohnkosten pruefen">
    <incoming>Flow_5</incoming>
    <outgoing>Flow_6</outgoing>
</task>
<task id="Task_WohngeldanspruchBerechnen" name="Wohngeldanspruch berechnen">
    <incoming>Flow_6</incoming>
    <outgoing>Flow_7</outgoing>
</task>
<task id="Task_BescheidErstellen" name="Bescheid erstellen">
    <incoming>Flow_7</incoming>
    <outgoing>Flow_8</outgoing>
</task>
<task id="Task_BescheidVersenden" name="Bescheid versenden">
    <incoming>Flow_8</incoming>
    <outgoing>Flow_9</outgoing>
</task>
<task id="Task_ZahlungVeranlassen" name="Zahlung veranlassen">
    <incoming>Flow_9</incoming>
    <outgoing>Flow_10</outgoing>
</task>
<endEvent id="EndEvent_AntragAbgeschlossen" name="Antrag abgeschlossen">
    <incoming>Flow_10</incoming>
</endEvent>
    <sequenceFlow id="Flow_1" sourceRef="StartEvent_AntragEingegangen" targetRef="Task_ZustaendigkeitPruefen" />
    <sequenceFlow id="Flow_2" sourceRef="Task_ZustaendigkeitPruefen" targetRef="Task_VollstaendigkeitPruefen" />
    <sequenceFlow id="Flow_3" sourceRef="Task_VollstaendigkeitPruefen" targetRef="Task_AntragRegistrieren" />
    <sequenceFlow id="Flow_4" sourceRef="Task_AntragRegistrieren" targetRef="Task_EinkommensverhaeltnissePruefen" />
    <sequenceFlow id="Flow_5" sourceRef="Task_EinkommensverhaeltnissePruefen" targetRef="Task_WohnkostenPruefen" />
    <sequenceFlow id="Flow_6" sourceRef="Task_WohnkostenPruefen" targetRef="Task_WohngeldanspruchBerechnen" />
    <sequenceFlow id="Flow_7" sourceRef="Task_WohngeldanspruchBerechnen" targetRef="Task_BescheidErstellen" />
    <sequenceFlow id="Flow_8" sourceRef="Task_BescheidErstellen" />

```

```

targetRef="Task_BescheidVersenden" />
    <sequenceFlow id="Flow_9" sourceRef="Task_BescheidVersenden" />
targetRef="Task_ZahlungVeranlassen" />
    <sequenceFlow id="Flow_10" sourceRef="Task_ZahlungVeranlassen" />
targetRef="EndEvent_AntragAbgeschlossen" />
</process>
<bpmndi:BPMDiagram id="BPMDiagram_WohngeldBeantragen">
<bpmndi:BPMPNPlane id="BPMPNPlane_WohngeldBeantragen" bpmnElement="Process_Wohngeld_Beantragen">
    <bpmndi:BPMShape id="Shape_StartEvent_AntragEingegangen" bpmnElement="StartEvent_AntragEingegangen">
        <dc:Bounds x="100" y="100" width="36" height="36"/>
    </bpmndi:BPMShape>
    <bpmndi:BPMShape id="Shape_Task_ZustaendigkeitPruefen" bpmnElement="Task_ZustaendigkeitPruefen">
        <dc:Bounds x="200" y="85" width="100" height="60"/>
    </bpmndi:BPMShape>
    <bpmndi:BPMShape id="Shape_Task_VollstaendigkeitPruefen" bpmnElement="Task_VollstaendigkeitPruefen">
        <dc:Bounds x="350" y="85" width="100" height="60"/>
    </bpmndi:BPMShape>
    <bpmndi:BPMShape id="Shape_Task_AntragRegistrieren" bpmnElement="Task_AntragRegistrieren">
        <dc:Bounds x="500" y="85" width="100" height="60"/>
    </bpmndi:BPMShape>
    <bpmndi:BPMShape id="Shape_Task_EinkommensverhaeltnissePruefen" bpmnElement="Task_EinkommensverhaeltnissePruefen">
        <dc:Bounds x="650" y="85" width="100" height="60"/>
    </bpmndi:BPMShape>
    <bpmndi:BPMShape id="Shape_Task_WohnkostenPruefen" bpmnElement="Task_WohnkostenPruefen">
        <dc:Bounds x="800" y="85" width="100" height="60"/>
    </bpmndi:BPMShape>
    <bpmndi:BPMShape id="Shape_Task_WohngeldanspruchBerechnen" bpmnElement="Task_WohngeldanspruchBerechnen">
        <dc:Bounds x="950" y="85" width="100" height="60"/>
    </bpmndi:BPMShape>
    <bpmndi:BPMShape id="Shape_Task_BescheidErstellen" bpmnElement="Task_BescheidErstellen">
        <dc:Bounds x="1100" y="85" width="100" height="60"/>
    </bpmndi:BPMShape>
    <bpmndi:BPMShape id="Shape_Task_BescheidVersenden" bpmnElement="Task_BescheidVersenden">
        <dc:Bounds x="1250" y="85" width="100" height="60"/>
    </bpmndi:BPMShape>
    <bpmndi:BPMShape id="Shape_Task_ZahlungVeranlassen" bpmnElement="Task_ZahlungVeranlassen">
        <dc:Bounds x="1400" y="85" width="100" height="60"/>
    </bpmndi:BPMShape>
    <bpmndi:BPMShape id="Shape_EndEvent_AntragAbgeschlossen" bpmnElement="EndEvent_AntragAbgeschlossen">
        <dc:Bounds x="1600" y="100" width="36" height="36"/>
    </bpmndi:BPMShape>
<bpmndi:BPMPNEdge id="Edge_Flow_1" bpmnElement="Flow_1">
    <di:waypoint x="136" y="118"/>
    <di:waypoint x="200" y="118"/>
</bpmndi:BPMPNEdge>
<bpmndi:BPMPNEdge id="Edge_Flow_2" bpmnElement="Flow_2">
    <di:waypoint x="300" y="118"/>
    <di:waypoint x="350" y="118"/>

```

```
</bpmndi:BPMNEdge>
<bpmndi:BPMNEdge id="Edge_Flow_3" bpmnElement="Flow_3">
    <di:waypoint x="450" y="118"/>
    <di:waypoint x="500" y="118"/>
</bpmndi:BPMNEdge>
<bpmndi:BPMNEdge id="Edge_Flow_4" bpmnElement="Flow_4">
    <di:waypoint x="600" y="118"/>
    <di:waypoint x="650" y="118"/>
</bpmndi:BPMNEdge>
<bpmndi:BPMNEdge id="Edge_Flow_5" bpmnElement="Flow_5">
    <di:waypoint x="750" y="118"/>
    <di:waypoint x="800" y="118"/>
</bpmndi:BPMNEdge>
<bpmndi:BPMNEdge id="Edge_Flow_6" bpmnElement="Flow_6">
    <di:waypoint x="900" y="118"/>
    <di:waypoint x="950" y="118"/>
</bpmndi:BPMNEdge>
<bpmndi:BPMNEdge id="Edge_Flow_7" bpmnElement="Flow_7">
    <di:waypoint x="1050" y="118"/>
    <di:waypoint x="1100" y="118"/>
</bpmndi:BPMNEdge>
<bpmndi:BPMNEdge id="Edge_Flow_8" bpmnElement="Flow_8">
    <di:waypoint x="1200" y="118"/>
    <di:waypoint x="1250" y="118"/>
</bpmndi:BPMNEdge>
<bpmndi:BPMNEdge id="Edge_Flow_9" bpmnElement="Flow_9">
    <di:waypoint x="1350" y="118"/>
    <di:waypoint x="1400" y="118"/>
</bpmndi:BPMNEdge>
<bpmndi:BPMNEdge id="Edge_Flow_10" bpmnElement="Flow_10">
    <di:waypoint x="1500" y="118"/>
    <di:waypoint x="1600" y="118"/>
</bpmndi:BPMNEdge>
</bpmndi:BPMNPlane>
</bpmndi:BPMDiagram>
</definitions>
```