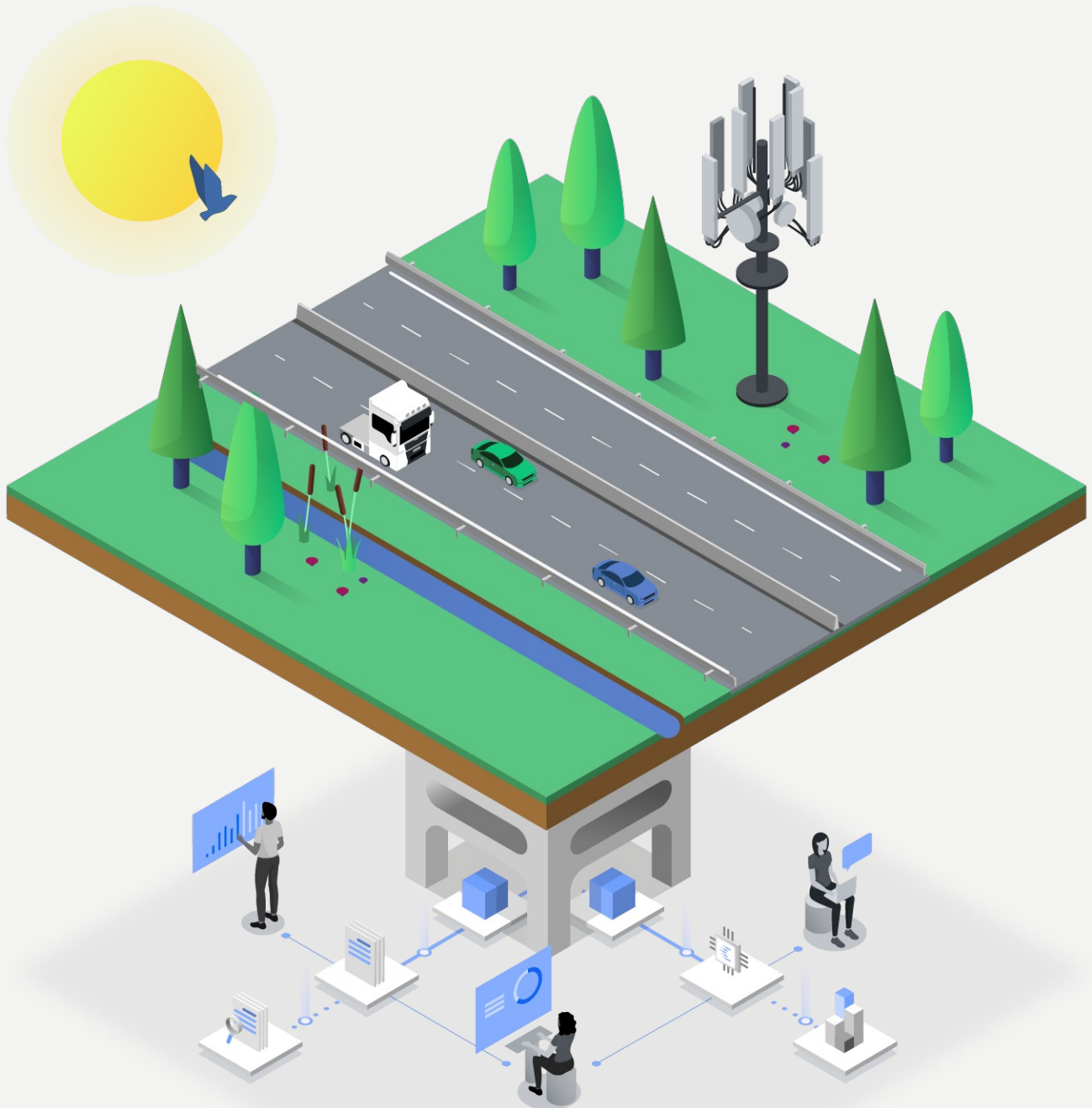


# Verwaltungsdigitalisierung mit Tiefgang

## Prozessdesign für effiziente Abläufe im öffentlichen Sektor



Nur wenn die ganze Komplexität der Verwaltung offen gelegt wird, kann Digitalisierung signifikant und nachhaltig die Effizienz der Behörden steigern.

## Management Summary

Das neue Onlinezugangsgesetz (OZG 2.0) soll einen großen Fehler des ursprünglichen OZG beheben, nämlich nur die Schnittstellen zu den Bürger\*innen zu digitalisieren. Stattdessen müssten die Dienstleistungen des Staates vollständig digitalisiert werden – mitsamt den dahinter stattfindenden **Prozessen in den Behörden**. Denn dass es nicht effizient ist, online eingereichte BAföG-Anträge von Studentenwerken erst auszudrucken, um sie dann auszufüllen und abzuheften<sup>1</sup>, liegt auf der Hand.

Um über die oberflächliche Umsetzung von Antragsstrecken hinauszugehen, braucht es also **neue Werkzeuge und Ideen**. Dafür müssen die Prozesse innerhalb der Häuser genau betrachtet werden. Denn nur, wenn die ganze **Komplexität der Verwaltung** offen gelegt wird, kann die Digitalisierung die Effizienz der Behörden signifikant steigern.

Doch auch die klassische Prozessoptimierung stößt spätestens an folgendem Punkt an ihre Grenzen: wenn sie **das Erleben und die Bedürfnisse von Menschen** bei der Akzeptanz der Prozesse nicht beachtet. Wir bei IBM iX analysieren Services und Prozesse daher systemisch, denn nur die **kombinierte Betrachtung** von Verwaltungsprozessen und dem Nutzererlebnis von Antragsteller\*innen und den involvierten Verwaltungsmitarbeitenden führt zu einer tatsächlichen Veränderung. **Diese Praxis nennen wir Prozessdesign.**

Mit dem vorliegenden Point-of-View zeigen wir Ihnen, was wir konkret unter Prozessdesign verstehen und wie wir Prozessdesign bei unseren Kund\*innen im öffentlichen Sektor anwenden.

Wir erläutern anhand eines Beispiels aus dem Bereich Infrastruktur – dem Ausbau des Mobilfunknetzes –, welche **Methoden und Besonderheiten** Prozessdesign ausmachen. Wir zeigen, wie wir den partnerschaftlichen Service und Prozess rund um Bauanträge angehen, das Erleben und die Bedürfnisse von Menschen analysieren, mit Prototypen neue Lösungen entwerfen, diese testen und schließlich den zukünftigen Prozess gestalten.

Zuletzt zeigen wir Ihnen anhand konkreter Anwendungsfälle, wie wir Sie in der Prozess-Garage mit Prozessdesign und Change-Management befähigen, selbst erfolgreich **Prozesse zu transformieren**.

# Inhalt

## 1. Ausgangslage →

Baustelle digitale Verwaltung: Personalengpässe, Papierberge, Projektstau

## 2. Definition von Prozess und Design →

Prozesse verstehen heißt die Verwaltung verstehen

## 3. Prozessdesign bei IBM iX →

Echte Veränderungen bewirken mit Prozessdesign

## 4. Fallbeispiel →

Verfahren zum 5G-Netzausbau mit Prozessdesign beschleunigen

## 5. Prozessdesign und Künstliche Intelligenz →

Das freundliche Helferlein

## 6. Die IBM iX Prozessgarage →

In der Prozessgarage kombiniert IBM iX Prozessdesign mit Veränderungsmanagement und KI-Automatisierung

## 7. Fazit →

# 1. Ausgangslage

## Baustelle digitale Verwaltung: Personalengpässe, Papierberge, Projektstau

Das langsame Internet bei Fahrten über Land sorgt im Zug oder Auto immer wieder für Frust und Witze und zeigt so ganz eindrücklich die gehemmte **Digitalisierung in Deutschland**. Wie beim Bau von Windrädern sind auch beim 5G-Netzausbau oft die „erschweren Antragsprozesse“ Schuld. Forscht man bei den Behörden nach, wird man erkennen, dass dort **Personalengpässe** für große Schwierigkeiten sorgen. Und es wird immer schlimmer: Bis zu eine Million Fachkräfte werden dem öffentlichen Dienst laut PwC-Studie bis 2030 fehlen.<sup>2</sup>

An den allermeisten Stellen wurde im Zuge des ersten OZGs nur die **Schnittstelle zu den Bürger\*innen** digitalisiert, was zu Medienbrüchen führt und Sachbearbeiter\*innen teils mehr belastet als entlastet. Wenn ein digitaler Antrag ausgedruckt werden muss, um dann in einer roten Mappe durch das Rathaus getragen zu werden<sup>3</sup>, ist das keine Digitalisierung.

1 Mio.

Stellen werden im  
öffentlichen Dienst bis  
2030 fehlen.



Die Verwaltung muss ihre Prozesse revolutionieren, um sich selbst zu entlasten und wirklich digital und serviceorientiert zu werden.

Digitalisierung darf also nicht nur an den Services für Endnutzer\*innen ansetzen, sondern muss auch und vor allem Sachbearbeiter\*innen in ihrem **Arbeitsalltag entlasten**. An Stellen, an denen bereits mit der Digitalisierung der Prozesse begonnen wurde, gibt es Probleme aufgrund von mangelndem Change-Management, komplexen IT-Landschaften, Anforderungen an Datensicherheit und Föderalismus. Beschäftigt sich die Verwaltung aktuell mit ihren Prozessen, wird sie bei diesem Vorhaben oft von Berater\*innen unterstützt, die einige technische und rechtliche Knoten lösen, dabei aber immer wieder auf neue stoßen.

Ihre Lösungsvorschläge sind Giga-Projekte in Form von Papierbergen, die Jahrzehnte in Anspruch nehmen werden. Menschliche Bedürfnisse, auch im Sinne der Veränderungen, werden dabei oft außer Acht gelassen.

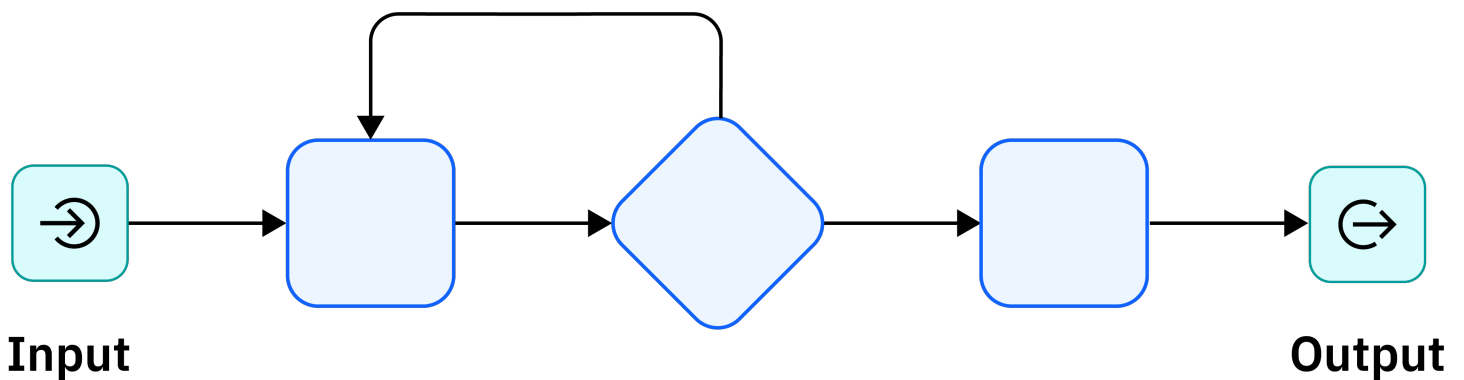
Wir bei IBM iX verstehen uns als fortschrittliche Berater\*innen, die mit pragmatischen Antworten und schnellen Lösungen lieber ins Machen kommen, als in Papierbergen zu versinken. Im Falle des 5G-Netzausbaus, der dringend gebraucht wird, um den Verkehr zu digitalisieren und ländliche Regionen wieder attraktiv für Menschen und Unternehmen zu machen, besteht durch unseren Ansatz die Chance, **schneller voranzukommen**. In Projekten wie dem Ausbau der Infrastruktur von Telekommunikationsanbietern arbeiten wir mit „Prozessdesign“. Die Vermutung, dass es sich nur um einen neuen Begriff für die verstaubte Prozessoptimierung handele, ist falsch: **Design macht den Unterschied**.

Während die klassische Prozessoptimierung vor allem aus Sicht von Rechtsgrundlagen, Steuerungsmodellen und Technologielandschaften agiert, fügen wir mit Design eine weitere Ebene hinzu, die zu schnellen, greifbaren, pragmatischen und **menschenzentrierten Lösungen** führt.

Die Gesamtheit aller Ebenen nennen wir Prozessdesign.

## 2. Definition von Prozess und Design

Prozesse verstehen heißt die Verwaltung verstehen



Am einfachsten lässt sich ein Prozess anhand einer Fabrik veranschaulichen: Es werden Rohstoffe und Vorprodukte angeliefert (**Input**), um aus diesen ein fertiges Endprodukt (**Output**) zu erzeugen. Damit das passieren kann, braucht es zahlreiche Menschen, Maschinen und Produktionsschritte.

Auch für Verwaltungsprozesse funktioniert diese Analogie: Der **Input** sind in diesem Fall **Bedürfnisse** von Bürger\*innen, wie der Wunsch zu verreisen, und die Bedürfnisse von Unternehmen, zum Beispiel, einen Funkmast zu bauen. Der **Output** ist immer eine **Dienstleistung**, wie das Ausstellen eines Reisepasses oder die Stattgabe eines Bauvorhabens inklusive Nebenbestimmungen. Der Verwaltungsprozess besteht aus zahlreichen Menschen, Prüfschritten und Freigaben.

Der **Output eines Verwaltungsprozesses** hat zwangsläufig Auswirkungen (Outcomes) auf das **Erleben von Menschen** in der realen Welt: Mitarbeitende beim Telekommunikationsanbieter freuen sich über Baugenehmigungen für Masten und Smartphone-Nutzer\*innen über 5G-Empfang im Regio übers Land.

# Mit Design von der Vision zur Verwirklichung

Bei IBM iX ist Design die bestmögliche Gestaltung **des Zwecks oder der Absicht**, die hinter einer Handlung oder einem materiellen Objekt steht.

Design heißt also von der gewünschten Auswirkung, dem Outcome, aus zu denken und die Lösung in diese Richtung hin zu verwirklichen.



## 1. Outcomes für Menschen:

„Der Stuhl hat ein exzellentes Design, denn er ist bequem und sieht gut aus.“



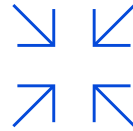
## 2. Outcomes für Organisationen:

„Das Design des Cafés ist exzellent, denn es gibt viele einladende Sitzmöglichkeiten für Kund\*innen.“

→ Designer\*innen bei IBM iX streben immer danach, die optimalen **Outcomes für Menschen und Organisationen** zu finden:

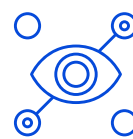
„Durch das exzellente Design der Website finden Nutzer\*innen schnell die Informationen, die sie benötigen, sind zufrieden und erhöhen damit den Umsatz im Shop.“

Um **vom Outcome aus zu denken**, braucht es Visionen, die ein Zielbild des exzellenten Produktes oder Services zeichnen, bevor diese schrittweise mit den reellen Begebenheiten abgeglichen werden. **Designvisionen** sind gekennzeichnet von Vereinfachung und Begeisterung.



### 1. Vereinfachung,

weil gutes Design immer darauf abzielt, das Wesentliche zu finden und darauf zu fokussieren. Konkretes Wissen über die wirklichen Bedürfnisse von Antragsteller\*innen und Sachbearbeiter\*innen lässt so manche vorausgesetzte Anforderung unnötig werden.

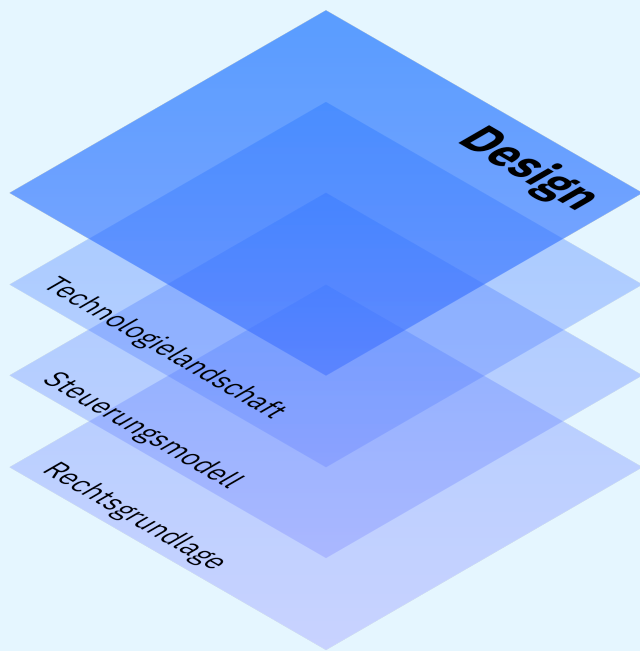


### 2. Begeisterung

heißt, leuchtende Augen und Motivation zu erwecken. Mit einer guten Vision und einem handfesten Grund, warum man etwas tut, wächst auch die Motivation und die Produktivität, die es braucht, um Projekte voranzubringen.

→ Unsere Designer\*innen benutzen zu diesem Zweck kreative Methoden z. B. aus dem **Enterprise Design Thinking**. Diese Methoden helfen, selbst in komplexen Umfeldern pragmatische und greifbare Lösungen hervorzubringen. Durch diese Fähigkeit, **in festgefahrenen Strukturen neue Lösungen zu finden**, haben unsere Designer\*innen den klassischen Berater\*innen etwas voraus.





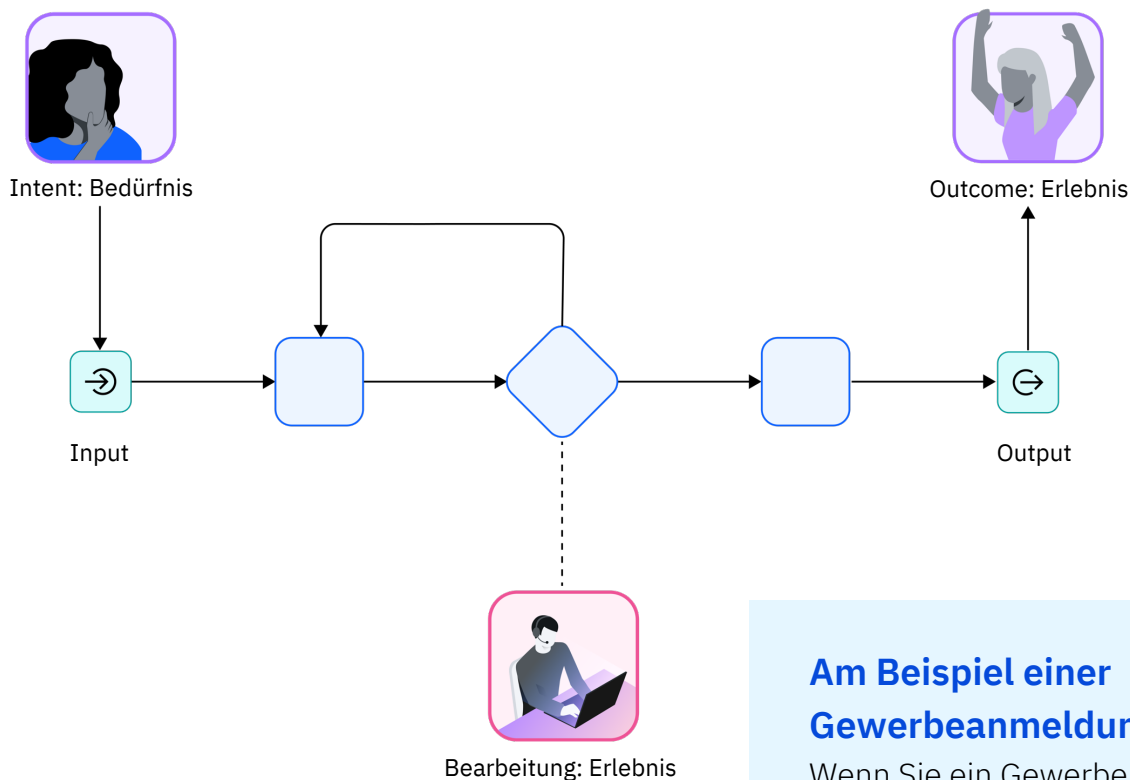
**Design bringt die Ebene der menschlichen Erlebnisse ins Blickfeld.** Wir begnügen uns nicht mit der Analyse von Rechtsgrundlagen, Steuerungsmodellen und Technologi Landschaften, sondern sorgen dafür, Visionen für ein Nutzererlebnis im Sinne der Organisationsziele zu entwickeln und zu Lösungen zu transformieren.

Gutes Design  
zielt darauf  
ab, das  
Wesentliche  
zu finden und  
darauf zu  
fokussieren.

### 3. Prozessdesign bei IBM iX

## Echte Veränderungen bewirken mit Prozessdesign

Prozessdesign bedeutet für uns, Prozesse **systemisch** zu gestalten. Das heißt: Wir betrachten nicht nur den Prozess selbst, sondern vor allem die **Auswirkungen auf das Erleben** aller Beteiligten.



#### Am Beispiel einer Gewerbebeanmeldung

Wenn Sie ein Gewerbe anmelden möchten (Intent = Bedürfnis), stellen Sie einen Antrag beim Gewerbeamt (Input). In der Bearbeitung geht es um Gewerbeberechtigung, Anmeldung beim Finanzamt und der Sozialversicherung sowie Genehmigungen. Es werden detaillierte Informationen, Dokumente und gesetzliche Vorgaben zwischen Behörden ausgetauscht. Am Ende erhalten Sie Ihren Gewerbeschein (Output) und können Ihr Gewerbe starten (Outcome = Erlebnis).

# Prozessdesign = Prozessanalyse + Designmethoden

Prozessdesign beschreibt die Art und Weise, wie wir den **Verwaltungsprozess** analysieren, neue Visionen finden und schließlich **spürbar verbessern**: dabei immer ausgehend vom Outcome, dem Nutzererlebnis.

Prozessdesigner\*innen haben Expertise in den gängigen **Methoden der Prozessoptimierung**.



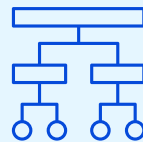
## 1. Klassische Prozessmodellierung:

Business Process Modeling Notation (BPMN),  
Unified Modeling Language (UML)



## 2. Branchenspezifische Standards:

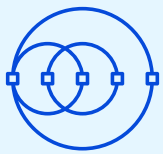
Föderales Informationsmanagement (FIM)  
für den öffentlichen Sektor



## 3. Klassische Informationsarchitektur:

Flowcharts, Sitemaps

## Der Werkzeugkoffer wird mit Tools aus dem nutzerzentrierten Design erweitert:



### 1. Methoden aus dem Service Design, z. B. Service Blueprint



### 2. Methoden aus dem Enterprise Design Thinking, z. B. Empathy Maps



### 3. Methoden aus dem Design Research, z. B. Interviews, UX-Tests

Diese Tools ermöglichen es, im Rahmen des Prozessdesigns **Nutzeranforderungen zu verstehen** und schnell greifbare Artefakte in Form von User Flows, interaktiven Prototypen und Interface-Designs der digitalen Prozessschritte zu erzeugen.

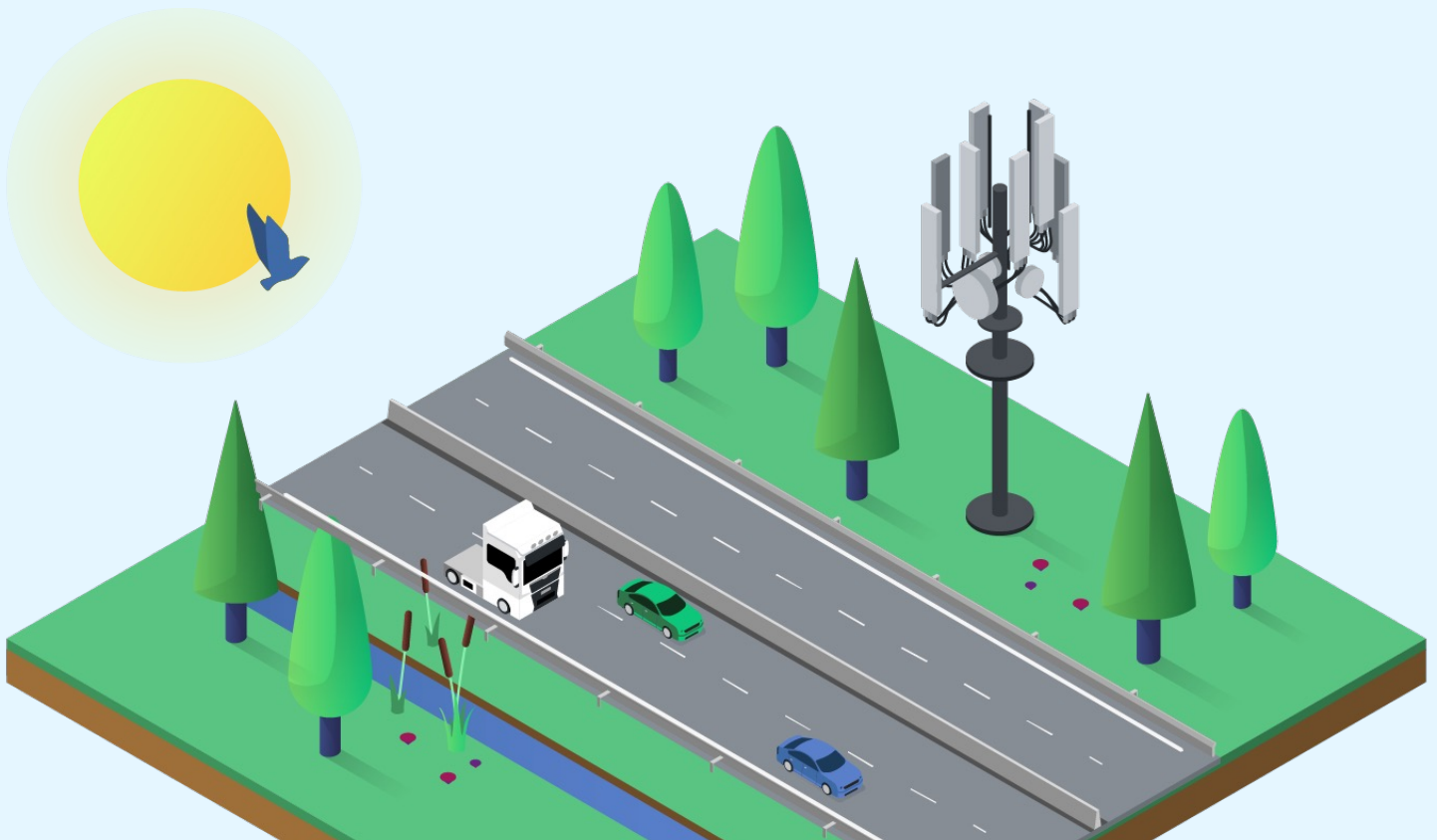
Ziel ist es, den **zukünftigen Prozess erlebbar** zu machen. Prozessdesign nutzt also die Methoden von Designer\*innen, um hochkomplexe Prozesse zu optimieren – mit Fokus auf das Nutzererlebnis aller involvierten Menschen. Prozessdesign kann in Projekten selten von einer einzigen Person vertreten werden, da **Skills aus unterschiedlichen Disziplinen** zusammenkommen.

UX- und Service-Designer\*innen bringen dabei das Design Know-how mit, sind aber oft auf die Zusammenarbeit mit Business-Analyst\*innen und IT-Architekt\*innen angewiesen. Prozessdesign ist also noch mehr als sonst eine **Teamleistung** und kein Individual-Skill.

## 4. Fallbeispiel

### Verfahren zum 5G-Netzausbau mit Prozessdesign beschleunigen

Dass gutes Prozessdesign zu beeindruckenden Ergebnissen führen kann, haben wir bei IBM iX in Zusammenarbeit mit einer für Infrastruktur zuständigen Behörde bewiesen.



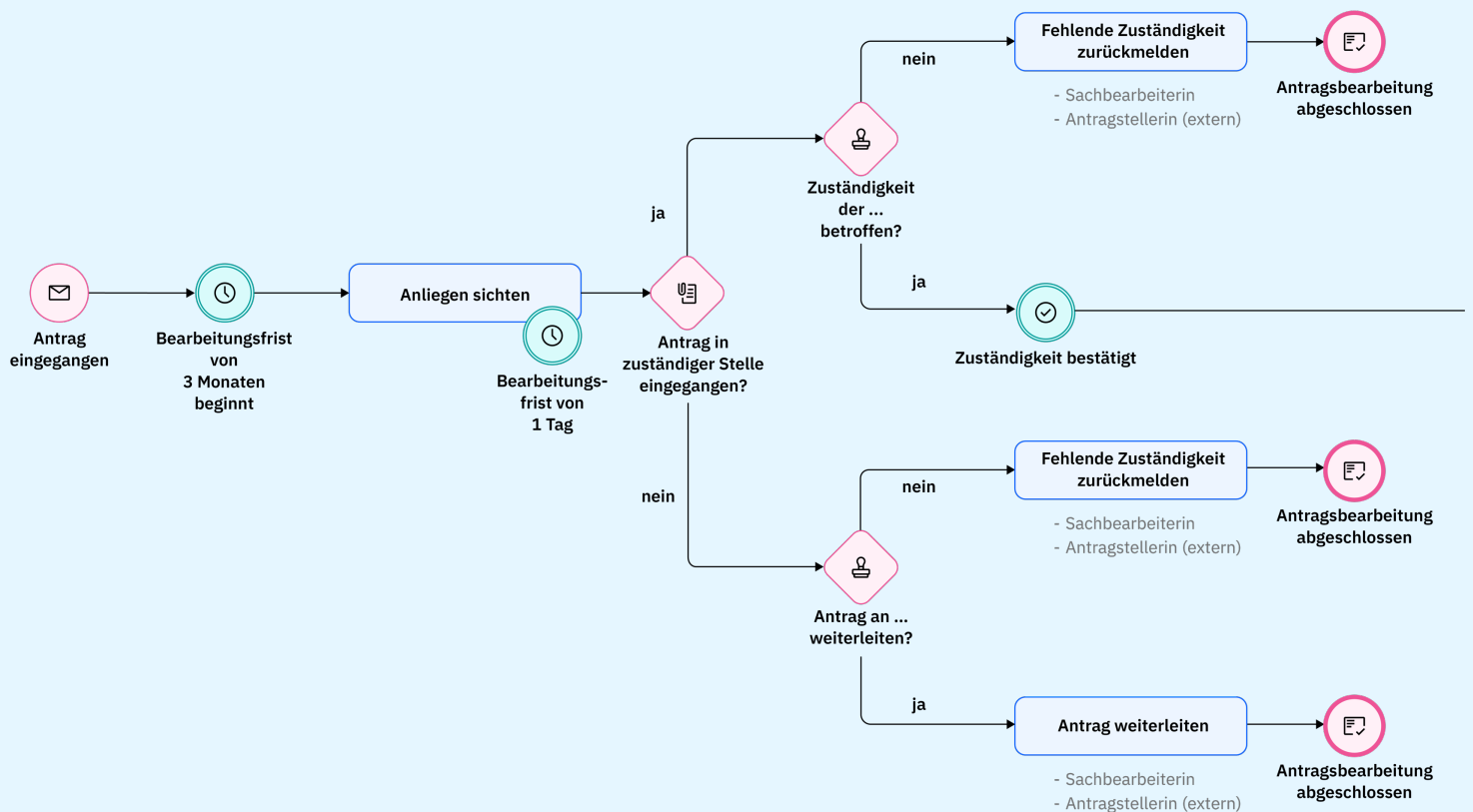
Ziel war es, den **Bauantrag für Telekommunikationsanbieter** auf bestimmten staatlichen Grundstücken zu digitalisieren und somit einen **Pilotprozess zu etablieren**. Dieses Vorhaben konnten wir innerhalb von nur fünf Monaten erfolgreich in die Tat umsetzen.

Im Folgenden stellen wir die Schritte vor, die wir in diesem und anderen Projekten mit Prozessdesign durchlaufen.

## Fallbeispiel

# Schritt 1: Den Status Quo bestimmen

Bevor etwas verändert werden kann, muss erst der Status Quo bekannt sein.



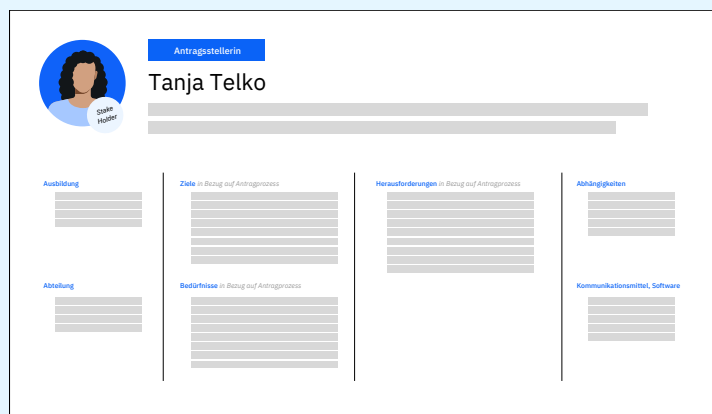
Im ersten Schritt erarbeiten wir gemeinsam, wie der **Prozess aus Sicht der Behörde** im Sinne ihrer Rechtsgrundlagen, Steuerungsmodelle und Technologien abläuft. Dazu müssen die jeweiligen **wichtigen Stakeholder** eng miteinbezogen werden. Im Falle des Netzausbaus waren es die Verantwortlichen für Bauanträge. Mittels BPMN wurde jeder Schritt, jede Aktivität und jede Interaktion in einer **Prozesskarte** dokumentiert.

Dabei haben wir bereits sorgfältig die Inputs und Outputs der verschiedenen Phasen im Antragsprozess identifiziert, **Entscheidungspunkte** markiert und auch Variationen oder Ausnahmen dokumentiert. Schließlich konnten wir die Prozesskarte validieren, indem wir **Feedback** von den Beteiligten einholten, um sicherzustellen, dass ihre Arbeit auf der Prozesskarte akkurat wiedergespiegelt wird.

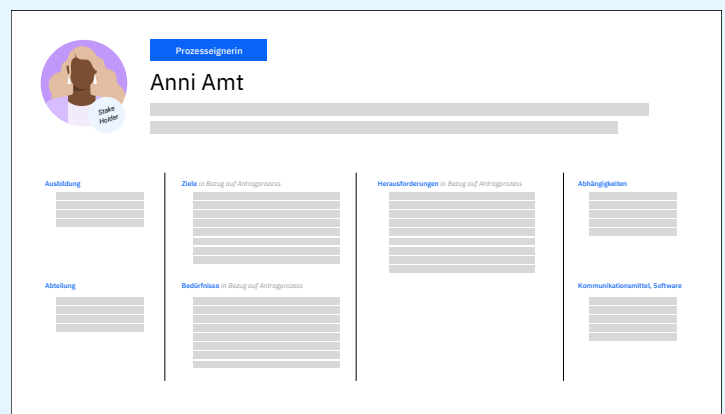
# Fallbeispiel

## Schritt 2: Personas erstellen

Nachdem wir den Ist-Prozess abgebildet hatten, erstellte unser Team Personas für die Prozessrollen.



Persona card for Tanja Telko, Antragstellerin. The card includes a profile picture of a woman with dark hair, a blue header with the role 'Antragstellerin', and a name field 'Tanja Telko'. Below the name are two horizontal bars for additional information. The card is divided into four columns: 'Ausbildung' (Education), 'Ziele in Bezug auf Antragprozess' (Goals regarding the application process), 'Herausforderungen in Bezug auf Antragprozess' (Challenges regarding the application process), and 'Abhängigkeiten' (Dependencies). Each column has a corresponding section for 'Bedürfnisse in Bezug auf Antragprozess' (Needs regarding the application process) and 'Kommunikationsmittel, Software' (Communication tools, software).



Persona card for Anni Amt, Prozesseignerin. The card includes a profile picture of a woman with dark hair, a blue header with the role 'Prozesseignerin', and a name field 'Anni Amt'. Below the name are two horizontal bars for additional information. The card is divided into four columns: 'Ausbildung' (Education), 'Ziele in Bezug auf Antragprozess' (Goals regarding the application process), 'Herausforderungen in Bezug auf Antragprozess' (Challenges regarding the application process), and 'Abhängigkeiten' (Dependencies). Each column has a corresponding section for 'Bedürfnisse in Bezug auf Antragprozess' (Needs regarding the application process) and 'Kommunikationsmittel, Software' (Communication tools, software).

Im nächsten Schritt befragten wir beteiligte Antragsteller\*innen, Sachbearbeiter\*innen und das zuständige Personal in den Baugebieten, um ihre **Bedürfnisse, Ziele und Herausforderungen** im Hinblick auf den Prozess zu erfassen. Basierend auf diesen Erkenntnissen entwickelten wir **fiktive Personas**, die repräsentativ für die verschiedenen Rollen im Prozess stehen.

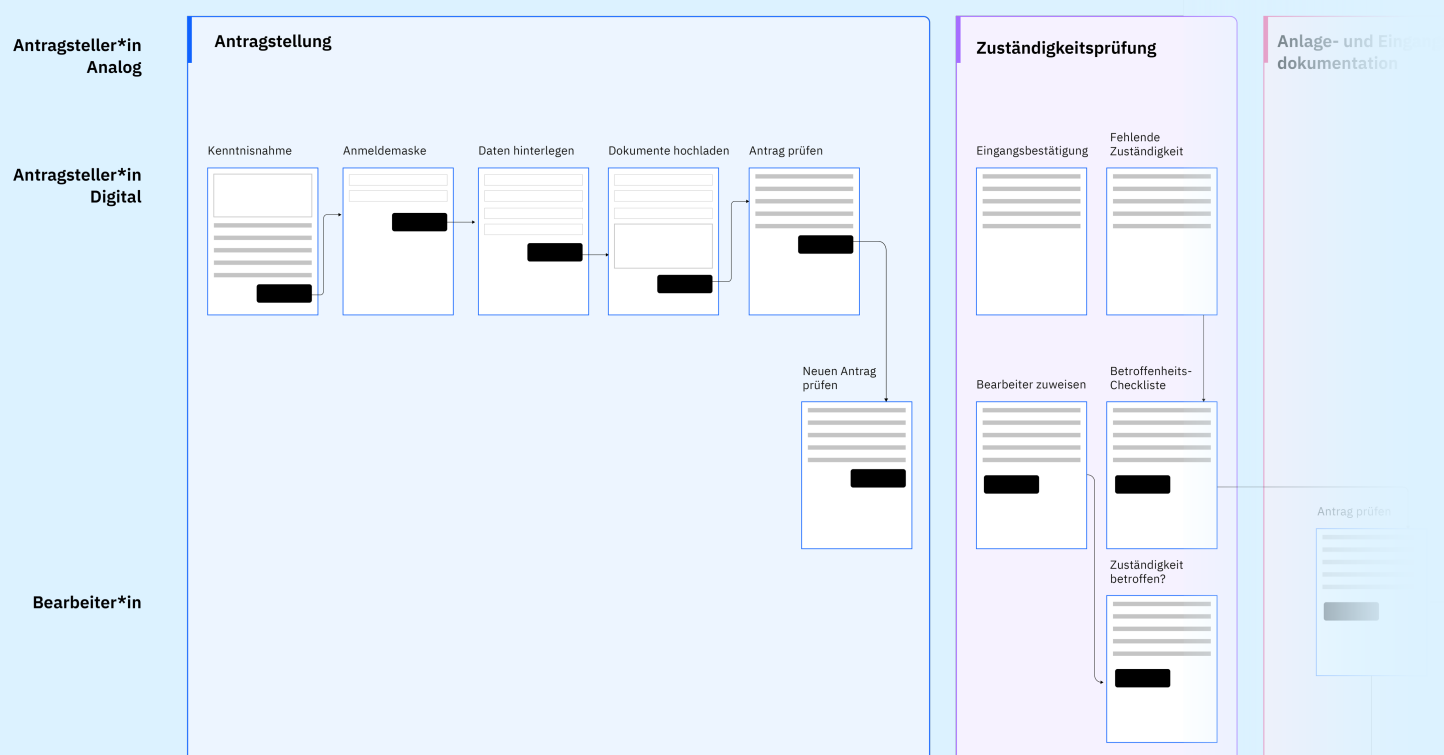
Jede Persona erhielt einen Namen, eigene Ziele und Verhaltensweisen, um sie nahbarer zu machen. Diese Personas ermöglichen uns, uns besser in die Prozessbeteiligten hineinzuversetzen und ihre **Bedürfnisse und Perspektiven** zu verstehen. Dadurch konnten wir den Prozess aus ihrer jeweiligen Sicht betrachten und ihr Erleben gezielt verbessern. Die Erstellung der Personas ist ein wichtiger Schritt, um im Prozessdesign **menschenzentriert** zu arbeiten.



## Fallbeispiel

# Schritt 3: Mit dem Service Blueprint zur Design-Vision

Ein Service Blueprint stellt Dienstleistungsprozesse konkret und leicht verständlich dar.



Anschließend entwickelten wir einen **Service Blueprint**, der den gesamten Ablauf des Prozesses aus Sicht und dem Erleben der Beteiligten darstellt. Der Blueprint erfasst alle **Interaktionen** zwischen den Antragsteller\*innen, den Sachbearbeiter\*innen der zuständigen Behörde, den übergeordneten Behörden und dem lokal zuständigen Personal, die in **verschiedene Ebenen** des Prozessverlaufs auftreten. Der Blueprint umfasst so sowohl Kundenerfahrungen, Frontstage-Aktivitäten, Backstage-Prozesse als auch deren Schnittstellen und Interaktionen. Zusätzlich werden **Zeitabläufe** und **Ressourcen** berücksichtigt.

Der Service Blueprint ermöglicht eine umfassende Analyse des Nutzererlebnisses und die **Identifizierung von Problempunkten**, die für die Optimierung der Prozesse und die Verbesserung der Servicequalität insgesamt von höchster Relevanz sind.

## Fallbeispiel

# Schritt 4: Erstellung eines interaktiven Prototypen

Nach der Erstellung des Service Blueprints konnten wir mit dem Prototyping des digitalen Prozesses beginnen.

The image shows two side-by-side screenshots of a digital form prototype for 'Der Kunde Antragsbearbeitung'. The left screenshot shows the form with a blue arrow pointing to the right screenshot, which shows the same form with a 'Beenden' button highlighted in blue. The form contains sections for 'Antrag' and 'Mein Unternehmen ist Wegenutzungsberechtigter' with various input fields and radio buttons.

Dabei konzentrierten wir uns auf die Gestaltung eines **interaktiven Prototypen**, um die Vision der idealen Nutzererfahrung für Telekommunikationsanbieter bei der Antragstellung und für Sachbearbeiter\*innen bei der Antragsbearbeitung **zu veranschaulichen und zu testen**. Den Prototypen entwickelten wir iterativ und testeten ihn sowohl intern als auch mit ausgewählten Nutzer\*innen, um wertvolles Feedback zu erhalten und ihn weiter zu verbessern.

Für den ersten Entwurf blendeten wir viele **fachliche und technische Restriktionen** aus, doch in den nächsten Entwicklungsstufen bezogen wir die vorherrschenden und geltenden technischen, organisatorischen und rechtlichen Begebenheiten vollständig ein, um zu einer realistischen Lösung zu gelangen.

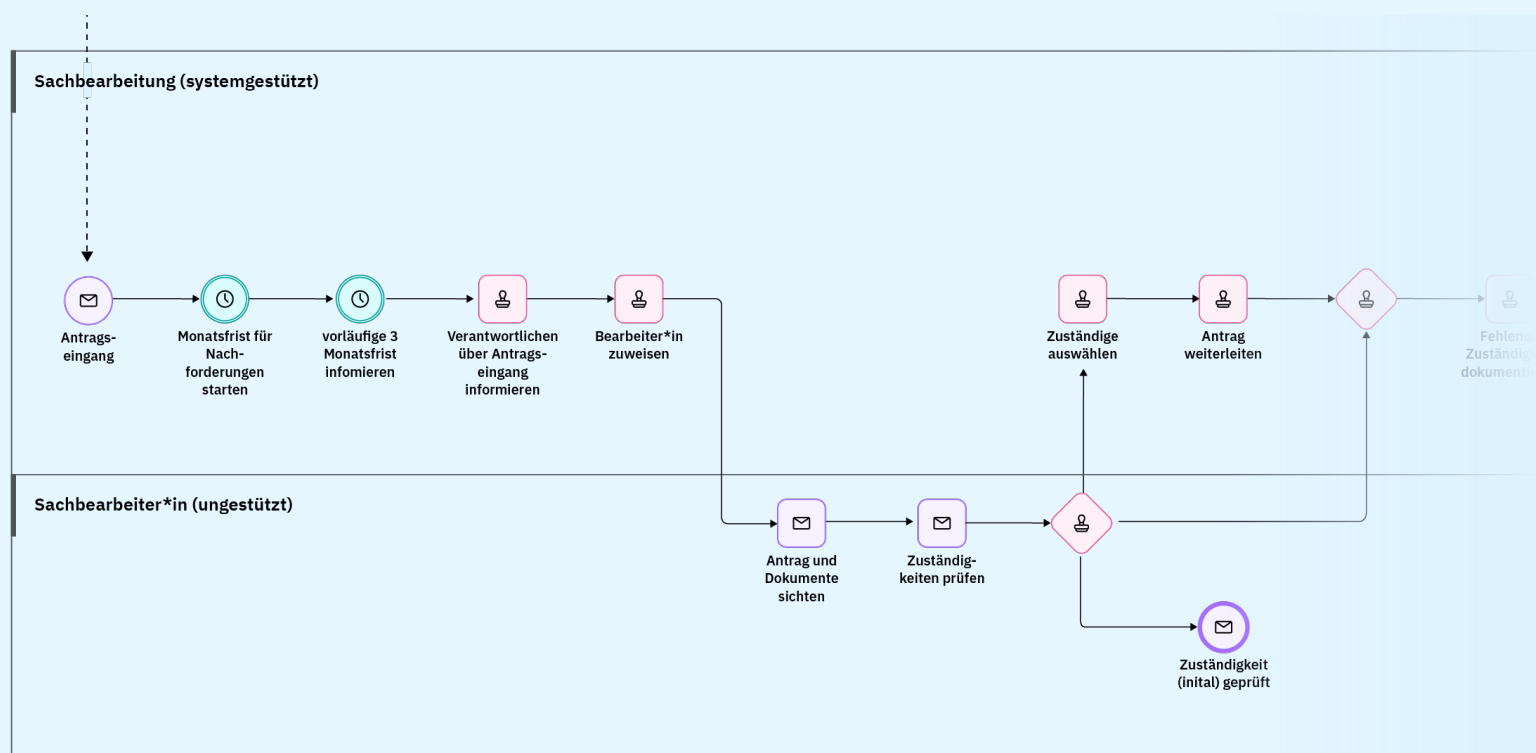
Ein interaktiver Prototyp trägt dazu bei, die Anforderungen an das Prozessdesign zu kommunizieren und **visuell greifbar** zu machen. Während dieser Phase haben wir den Prototypen und die Prozesskarte gemeinsam immer weiter angepasst. Das Vorgehen ermöglichte uns, **potenzielle Probleme und Fehlerquellen** frühzeitig zu identifizieren, Nutzeranforderungen zu validieren, Feedback zum vorgeschlagenen Prozess zu erhalten und dadurch passende Änderungen vorzunehmen.

Auch nach der Prototyping-Phase blieb der Prototyp **flexibel** und wurde von uns weiter an die technischen Bedingungen und den Projektrahmen angepasst.

## Fallbeispiel

# Schritt 5: Erarbeitung des zukünftigen Prozesses mit BPMN

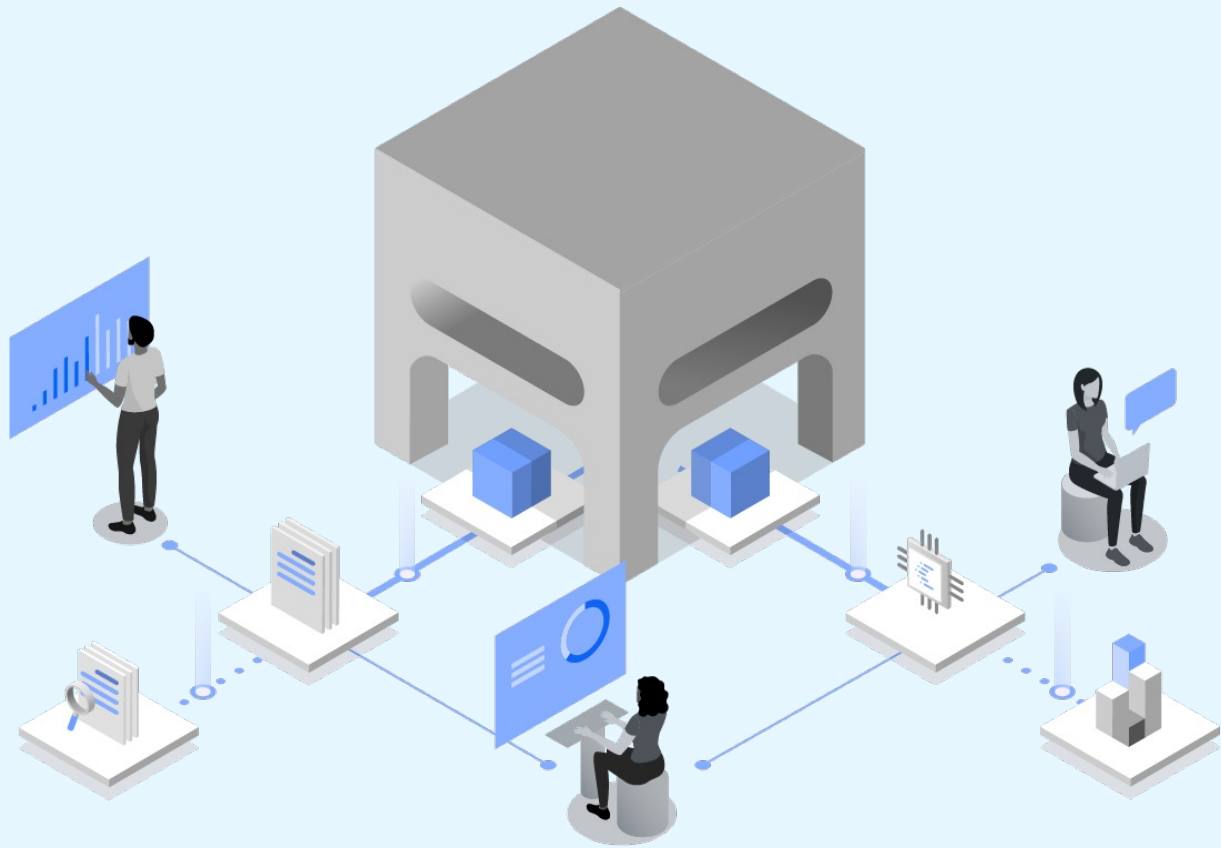
Mit der Methode Business Process Model and Notation (BPMN) erfassen wir Arbeitsabläufe und -prozesse, um sie zu überwachen und im Sinne der Kundenziele zu modellieren.



Parallel zur Entwicklung des Prototypen zeichnen wir den Soll-Prozess auf und ermittelten, welche Teile innerhalb des Piloten digital umsetzbar sind, welche **Schritte automatisiert** werden konnten und welche Schritte weiterhin analog ablaufen sollten.

Wir konzentrierten uns dabei auf die Modellierung des Prozessablaufs, der Aktivitäten und der Entscheidungspunkte und hielten auch die **Interaktionen** zwischen **digitalen Schnittstellen** und Nutzer\*innen fest. Die BPMN-Darstellung half uns, den zukünftigen Prozess klar zu kommunizieren, Missverständnisse zu vermeiden und eine Grundlage für dessen Implementierung und weitere Optimierung zu schaffen.

# Schritt 6: Agile Prozessdigitalisierung



Zur Entwicklung der zukünftigen digitalen Prozessschritte, die wir für den Piloten definiert hatten, setzen wir jeweils ein neues System für die Anträge und für das Prozessmanagement ein. Diese Tools ermöglichten uns, die **Prozesslogik zu konfigurieren**, Benutzer\*innen klar definierte Rollen zuzuweisen und übergreifende Regeln zum Workflow im Prozess festzulegen.

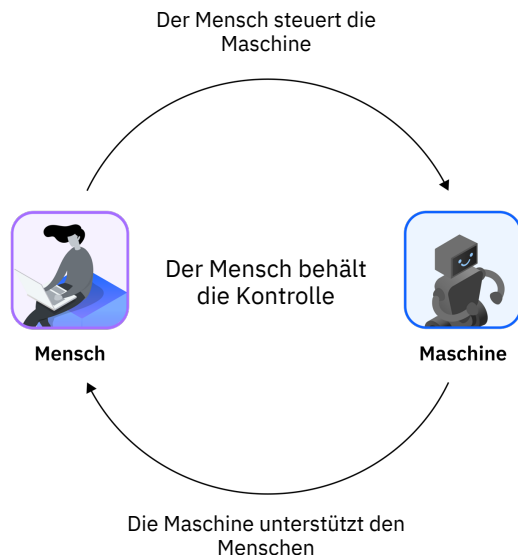
Während des Entwicklungsprozesses testeten wir die Tools kontinuierlich und passten sie bei Bedarf an, um sicherzustellen, dass der zukünftige Prozess reibungslos funktionieren und allen definierten Anforderungen entsprechen würde.

Da wir die Anwender\*innen und ihre Bedürfnisse und Schwierigkeiten früh und intensiv einbezogen hatten, konnten wir dem gesamten Team an dieser Stelle ein **klares Bild der nötigen Lösung** vermitteln. Ebenso hatten wir bereits identifiziert, welche Teile des Prozesses einen besonders großen Einfluss auf das Nutzererlebnis der beteiligten Menschen haben. Dieses Wissen nutzten wir, um innerhalb des Piloten **priorisiert die Stellen zu optimieren**, die Nutzer\*innen und Sachbearbeiter\*innen momentan die größten Schmerzen bereiten.

So sorgte unsere Arbeit mit Prozessdesign letztendlich dafür, dass Telekommunikationsanbieter Bauanträge nun einfacher stellen können und die Behörde diese effizienter bearbeiten kann. Und das Beste? Wir haben **nur 5 Monate** gebraucht, bis die für die Nutzer\*innen wesentlichen Prozessschritte **spürbar verbessert** und digital angeboten werden konnten.

# 5. Prozessdesign und Künstliche Intelligenz

## Das freundliche Helferlein



Gegen Personalengpässe in Behörden und unbeliebte repetitive Aufgaben in Prozessen gibt es eine Lösung: sich Arbeit abnehmen lassen. Die Potenziale für eine **Automatisierung mit Künstlicher Intelligenz (KI)** im Prozess können alle Beteiligten im Prozessdesign-Vorgehen klar erkennen, da der Prozess offen gelegt, die Schmerzpunkte der involvierten Menschen sichtbar und die Verbesserungsmöglichkeiten deutlich werden.

Mit Generativer KI lässt sich zum Beispiel die **Berichterstellung beschleunigen**, indem Texte auf Basis bestehender Daten (z. B. Stellungnahmen) automatisch erstellt werden. Sachbearbeiter\*innen müssen diese dann nur noch prüfen und leicht anpassen, was ihnen einen großen Teil der Arbeit abnimmt und sie auf das Wesentliche fokussieren lässt.

Prozessdesign erlaubt also, Potenziale für die Automatisierung mit Generativer KI offenzulegen und diese Lösungsvorschläge zu testen. Wir sind der Überzeugung, dass KI-Lösungen Prozesse verbessern können, wenn **Mensch und Maschine** sich optimal ergänzen. Der Mensch bleibt immer Entscheidungsträger und behält die Kontrolle, die KI unterstützt und nimmt lästige Routineaufgaben ab.

Nicht jeder Einsatz von KI ist ethisch vertretbar oder von den im Prozess beteiligten Menschen unbedingt erwünscht, daher ist das **Abwägen und Testen** von automatisierten Prozessschritten und das Einholen von Feedback durch Nutzer\*innen unbedingt nötig. Wird dies berücksichtigt, lassen sich mittels Prozessdesign und KI **enorme Effizienzfortschritte** für Behörden, Sachbearbeiter\*innen und Endnutzer\*innen erzielen.

IBM bietet mit der watsonx Plattform<sup>4</sup> **Generative KI**, die den Anforderungen der öffentlichen Verwaltung im Hinblick auf Ethik und Datensicherheit standhalten.

## 6. Die IBM iX Prozessgarage

Die Prozessgarage kombiniert  
Prozessdesign mit KI-Automatisierung  
und Veränderungsmanagement



Mit der IBM iX Prozessgarage können wir  
auch Ihre Verwaltungsorganisation  
befähigen, wichtige und komplexe  
Prozesse zu optimieren, automatisieren  
und digitalisieren.

Wir setzen dabei auf **Lernen durch Handeln**: Dank der  
eingesetzten Design-Thinking-Methoden lernt Ihr  
Projektteam, menschenzentrierte Lösungswege für  
strukturelle Probleme zu finden und umzusetzen.



## Die Zutaten für einen guten Start:

Ein kleines, interdisziplinäres Team und einen verbesserungswürdigen Prozess.

So sind ein **einfacher Einstieg** und **schnell umsetzbare Ergebnisse** garantiert – ohne zu Lasten der Detailtiefe zu gehen.

Im Unterschied zur klassischen Prozessoptimierung verbringen wir keine Zeit mit langen schriftlichen Analysen und entwerfen nicht statisch rein technische Prozesse.

Stattdessen werden Ihre Mitarbeitenden **sofort aktiv** können die **Änderungen selbst gestalten**. Das erhöht auch die Akzeptanz des neuen Prozesses bei allen Beteiligten und hilft dabei, **nachhaltig Veränderung** zu implementieren.



# Sind Sie sich unsicher, ob die Prozessgarage zu Ihnen passt?

## Ihre Herausforderung

### Begrenzte Ressourcen

Öffentliche Einrichtungen haben oft mit begrenzten Budgets und Ressourcen zu arbeiten. Dies und steigender gesellschaftlicher Druck für mehr und bessere Dienstleistungen, ist herausfordernd.

### Bürokratie

In öffentlichen Einrichtungen gibt es oft komplexe und ineffiziente bürokratische Verfahren, die einen schnellen und effizienten Service behindern.

### Technologische Veränderung

Viele öffentliche Einrichtungen haben Schwierigkeiten, sich schnell an neue Technologien anzupassen, um die Vorteile der Digitalisierung voll auszunutzen.

### Bürgerbeteiligung

Es kann sehr schwierig sein, alle Bürger effektiv in alle Entscheidungsprozesse einzubeziehen und Transparenz zu gewährleisten.

### Datenschutz und Sicherheit

Öffentliche Einrichtungen haben die Verantwortung, persönliche Daten sicher zu verwalten.

## Unsere Antwort



### IBM Prozessgarage

Durch effizientes Prozessdesign ermöglichen wir, dass diese Einrichtungen ihre Ressourcen optimal nutzen und gleichzeitig Qualität und effiziente Servicebereitstellung gewährleisten können.



### IBM Prozessgarage

Durch die Rationalisierung von Prozessen und die Beseitigung unnötiger bürokratischer Hürden können wir den Bürgern bessere Dienstleistungen anbieten.



### IBM Prozessgarage

Ein intelligentes Prozessdesign kann dabei helfen, einen nahtlosen Übergang zu digitalen Dienstleistungen zu ermöglichen und sowohl die Effizienz als auch die Effektivität öffentlicher Dienstleistungen zu verbessern.



### IBM Prozessgarage

Ein gut durchdachtes Prozessdesign kann einen transparenten Mechanismus für Bürgerbeteiligung und Feedback schaffen, um das Vertrauen in öffentliche Einrichtungen zu stärken.



### IBM Prozessgarage

Prozessdesign kann dabei helfen, auf höchstem Niveau Datenschutz und Datensicherheit bei institutionellen Verfahren sicherzustellen.



# Unser 3-Stufen-Plan, um komplexe Verwaltungsprozesse in nachhaltige und menschenzentrierte Services zu verwandeln

## 1. Verwaltungsabläufe gestalten mit Prozessdesign

Im Prozessdesign erarbeiten wir iterativ und gemeinsam mit Ihnen **menschenzentrierte und messbar optimierte Prozesse**. Diese haben weniger Reibungsverluste, geringere Wartezeiten, kosten weniger und bieten einen verbesserten bürgernahen Service. Organisationsintern reduzieren die verbesserten Prozesse Stress und motivieren die Mitarbeitenden – ein wichtiger Aspekt, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben.

## 2. Wandel bewirken mit Veränderungskommunikation

Digitale Prozessüberarbeitungen ändern Rollen und Zuständigkeiten. Die Akzeptanz des Organisationswandels ist deswegen ein entscheidender Erfolgsfaktor für Ihr Projekt. Wenn der **Wandel von den Beschäftigten mitgestaltet** und gelebt wird, entstehen verschlankte Abläufe, die nachhaltig funktionieren. Daher binden wir Ihre Mitarbeitenden bei der Entwicklung von Lösungen mit ein und begleiten die Transformation durch eine **passende Kommunikation** für die gesamte Organisation.

## 3. Ethische KI-Automatisierung

Durch das Prozessdesign und die kulturelle Mitgestaltung im Veränderungsprozess erkennen wir **Potentiale für ethische KI-Automatisierung**, die wir iterativ in Prozesse einführen können, um diese noch effizienter und für Menschen positiv gestalten zu können.

## 7. Fazit

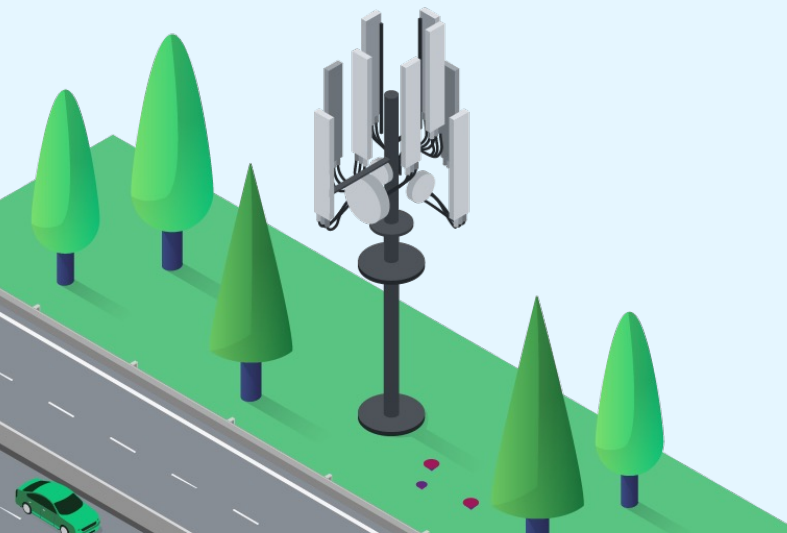
# Mit Prozessdesign zu menschenzentrierten Bürgerservices

Im Prozessdesign betrachten wir einen Prozess gleichzeitig auch als Service, da Menschen ihn brauchen und erleben.

Im Rahmen dieses Point-of-Views haben wir die **Bedeutung von Prozessdesign im öffentlichen Sektor** anhand des 5G-Netzausbaus beleuchtet. Dabei wurde deutlich, dass die bloße Digitalisierung von Schnittstellen mit den Bürgerinnen und Bürgern nicht ausreicht, um eine **effiziente und nutzerorientierte Verwaltung** zu gewährleisten. Vielmehr müssen auch die internen Prozesse in den Behörden transformiert werden, um die gesamte Komplexität der Verwaltung zu erfassen.

Prozessdesign bedeutet die **ganzheitliche Betrachtung** der Verwaltungsprozesse in Kombination mit dem Erlebnis für alle beteiligten Menschen. Wir verstehen uns als Berater\*innen einer neuen Generation, die mit pragmatischen Antworten und schnellen Lösungen lieber ins Machen kommen als in Papierbergen zu versinken. Mit der systemischen Gestaltung von Prozessen und der Integration von Designmethoden schaffen wir **maßgeschneiderte Lösungen**, die das Erlebnis für alle am Prozess beteiligten Menschen verbessern, anstatt nur Anträge zu digitalisieren.

Mit dem Fallbeispiel zum 5G-Netzausbau zeigen wir Prozessdesign in Anwendung, um den Bauantrag für Telekommunikationsanbieter auf staatlichen Grundstücken besser zu digitalisieren. Durch eine enge Zusammenarbeit mit allen Beteiligten, die Erstellung von Personas und die Entwicklung eines Service Blueprints konnten wir die **Erlebnisse gezielt verbessern** und den Prozess in kurzer Zeit spürbar beschleunigen.



# IBM iX – Ihr Prozesstransformationspartner

Prozessdesign ermöglicht eine echte **Veränderung im öffentlichen Sektor**. Es erlaubt uns, Prozesse zu analysieren, die Verwaltung zu verstehen und effiziente sowie nutzerorientierte Lösungen zu gestalten.

Mit einem starken Fokus auf menschliche Bedürfnisse und Erlebnisse, durch Integration von Designmethoden und Nutzung von Künstlicher Intelligenz können wir gemeinsam eine Verwaltung schaffen, die wirklich **digital und serviceorientiert** ist.

Damit das gelingt, beziehen wir in der Prozessgarage auch Veränderungsmanagement und Behavioral Design mit ein, damit **Veränderung** nicht nur passiert, sondern auch **begleitet und kommuniziert** wird.

Wir bei IBM iX sind davon überzeugt, dass wir den Weg zur Verwirklichung einer modernen, effizienten und **nutzerzentrierten öffentlichen Verwaltung** nur mit Prozessdesign und einer intelligenten Nutzung von Technologie gehen können.

Lassen Sie uns gemeinsam den Wandel vorantreiben und die Zukunft der öffentlichen Verwaltung gestalten – eine Zukunft, in der **Effizienzgewinn und verbesserte Erlebnisse** Hand in Hand gehen.

## Design macht den Unterschied.

# Kontakt



**Sara Stechow**

Lead New Business & Partnerships Public

—

[sara.stechow@ibmix.de](mailto:sara.stechow@ibmix.de)

ibmix.de



**Dominik Mulhaupt**

Managing Partner, Cluster Lead Public

—

[dominik.mulhaupt@ibmix.de](mailto:dominik.mulhaupt@ibmix.de)

ibmix.de

*Autoren: Daniel Knoll, Dominik Mulhaupt*

© Copyright IBM Germany 2025

IBM Deutschland GmbH | Vorsitzender des Aufsichtsrats: Ivo Körner

Geschäftsführung: Wolfgang Wendt (Vorsitzender), Dr. Andreas Buchelt, Dr. Frank Kohls, Christine Rupp

Sitz der Gesellschaft: Ehningen | Registergericht: Amtsgericht Stuttgart,

HRB 14562 | WEEE-Reg.-Nr. DE 99369940

[IBM Data Privacy Statement](#)

# IBM iX

# Quellen

1

<https://www.deutschlandfunk.de/digitale-verwaltung-deutschland-hinkt-hinterher-100.html>

2

<https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.html>

3

<https://www.mdr.de/nachrichten/sachsen-anhalt/online-zugangsgesetz-gescheitert-100.html>

4

<https://www.ibm.com/de-de/watson>