



Kompetenzzentrum
Öffentliche IT

Forschung für den digitalen Staat

Jana Plomin, Ines Hölscher, Joana Visel, Jakob Kühler

Nutzer:innenzentriertes Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung: Herausforderungen und Lösungsansätze

Gefördert durch:



Bundesministerium
des Innern
und für Heimat



Fraunhofer
FOKUS

Impressum

Autor:innen:

Jana Plomin, Ines Hölscher, Joana Visel, Jakob Kühler

Gestaltung:

Reiko Kammer

Herausgeber:

Kompetenzzentrum Öffentliche IT
Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS
Kaiserin-Augusta-Allee 31, 10589 Berlin
Telefon: +49-30-3463-7173
Telefax: +49-30-3463-99-7173
info@oeffentliche-it.de
www.oeffentliche-it.de
www.fokus.fraunhofer.de

ISBN: 978-3-948582-15-9

1. Auflage Juli 2022

Dieses Werk steht unter einer Creative Commons Namensnennung 3.0 Deutschland (CC BY 3.0) Lizenz. Es ist erlaubt, das Werk bzw. den Inhalt zu vervielfältigen, zu verbreiten und öffentlich zugänglich zu machen, Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anzufertigen sowie das Werk kommerziell zu nutzen. Bedingung für die Nutzung ist die Angabe der Namen der Autor:innen sowie des Herausgebers.

Logos und vergleichbare Zeichen dürfen nur im Kontext des Werkes genutzt und nicht abgewandelt werden.

Von uns verwendete Zitate unterliegen den für die Quelle geltenden urheberrechtlichen Regelungen.

Das letzte Abrufdatum der Onlinequellen in den Fußnoten ist der 19. Mai 2022.

Bildnachweis

Seiten	Autoren	Quelle
1	Frank Eiffert	unsplash.com
7	Lincoln	unsplash.com
13	Andre Amaral Xavier	unsplash.com
18	Mikail McVerry	unsplash.com
26	Hans	pixabay.com
29	Martin Katler	unsplash.com

Icons für Infografik: <https://fontawesome.com/>

Vorwort

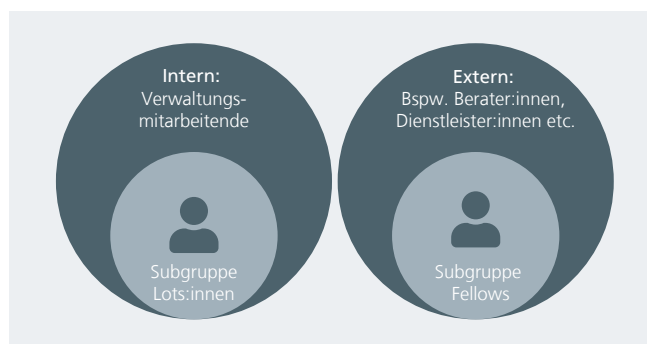
Die Verwaltung steht unter dem wachsenden Druck, den Bürger:innen besser zu dienen, indem sie digitaler, moderner und nutzer:innenzentrierter wird. Diese Anforderungen gilt es gleichzeitig zu erfüllen. Denn die digitalen Angebote sollen nutzer:innenfreundlich gestaltet und neue Prozesse im selben Zuge effizienter, sprich zweckdienlicher und ressourcenschonender, gestaltet werden. Die Nutzer:innenzentriertheit ist von wesentlicher Bedeutung, um die Akzeptanz der digitalen Angebote zu sichern und eine reibungslose Nutzung zu ermöglichen.

Viele Initiativen und auch einzelne Verwaltungsmitarbeitende legen sich ins Zeug, um nutzer:innenzentriertes Arbeiten zu fördern und die politischen Bestrebungen zu verwirklichen. Eine dieser Initiativen sind Innovationsfellowships. Hier werden Fellows aus der Privatwirtschaft mit Verwaltungsmitarbeitenden (Digital-Lots:innen, folgend Lots:innen) zusammengebracht, um Digitalisierungsprojekte voranzutreiben und nutzer:innenzentrierte Methoden nachhaltig in den Verwaltungsalltag zu integrieren. Innovationsfellowships in der Verwaltung können ganz verschiedene Formen annehmen. So können beispielsweise einzelne Fellows fest in Teams innerhalb der Behörden integriert werden. Eine andere Option ist, dass ein Team aus Fellows und Lots:innen gemeinsam an einem Produkt zusammenarbeitet. Der Arbeitsort des Teams muss dann jedoch nicht zwangsläufig innerhalb der Behörde sein. Im Folgenden beziehen wir uns auf die zweite Form.

Das vorliegende Impulspapier basiert auf den Erkenntnissen einer Fallanalyse, in der zwei Digitalisierungsprojekte eines Innovationsfellowship über einen Zeitraum von vier Monaten intensiv begleitet wurden, um die Anwendung nutzer:innenzentrierter Methoden im Verwaltungskontext beobachten zu können.¹

Die Analyse basiert auf semistrukturierten qualitativen Interviews, die vor, während und nach dem Fellowship mit den

Abbildung 1: Mögliche Akteure in der Anwendung von nutzer:innenzentrierten Methoden in der Verwaltung



beteiligten Fellows und Lots:innen geführt wurden. Das Datenmaterial wurde um teilnehmende Beobachtungen angereichert. Am Beispiel der beiden untersuchten Projekte lassen sich Dynamiken der Zusammenarbeit im Projektteam, bestehend aus externen Fellows und internen Lots:innen, sowie der Umgang mit dem Aufeinanderprallen der zwei Arbeits- und Denkweisen – Verwaltungshandeln und nutzer:innenzentriertes Arbeiten – über den Projektverlauf hinweg exemplarisch aufzeigen.

Das Impulspapier richtet sich an Entscheidungstragende und Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung, die sich mit der Implementierung nutzer:innenzentrierter Methoden beschäftigen oder sich in diesem Zusammenhang für Kooperationsformate mit externen Akteuren (beispielsweise im Rahmen von Innovationsfellowships) interessieren. Ziel ist es, für Spezifika bei der Zusammenarbeit zwischen externen Akteuren und Verwaltungsmitarbeitenden zu sensibilisieren, sodass nutzer:innenzentriertes Arbeiten im Verwaltungsalltag gelingen kann. Das Impulspapier beleuchtet dazu potenzielle Herausforderungen und Anpassungsbedarfe und liefert Inspiration für Methoden, die auf diese Herausforderungen vorbereiten bzw. den Umgang mit diesen erleichtern können.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Ihr Kompetenzzentrum Öffentliche IT

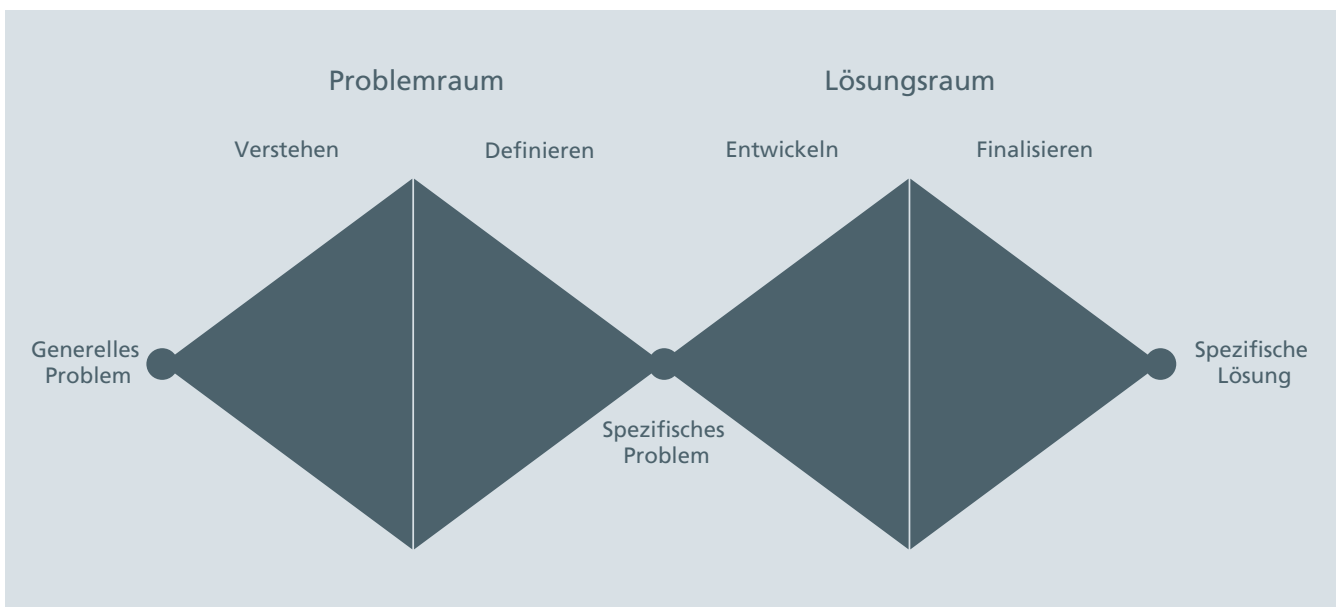
¹ Die Fallanalyse fand im Rahmen einer groß angelegten Begleitforschung zu Fellowships statt und wurde von dem Kompetenzzentrum Öffentliche IT in Kooperation mit der Universität Konstanz und der Donau-Universität Krems unter der Leitung von Prof. Dr. Ines Mergel durchgeführt.

Inhalt

Vorwort	3
1. Der Double-Diamond-Prozess als Analyserahmen	5
2. Herausforderungen und Lösungsideen	8
A: Im Problemraum	8
A.1. Unterschiedliche Zielvorstellungen berücksichtigen	8
A.2. Lösungsfokussierung schränkt das Problemverständnis ein	10
A.3. Bei null starten – bestehendes Wissen bewusst ignorieren	11
A.4. Nutzer:innenzentriertheit wird zu Bürger:innenzentriertheit	12
B: Im Lösungsraum	14
B.1. Implizite politische Motive erschweren Lösungsoffenheit	14
B.2. Reproduktion von bereits vorhandenen Lösungen verhindern	15
B.3. Gewährleistung von Rechtssicherheit erschwert eine Kultur des Experimentierens ..	16
B.4. »Null-Fehler-Kultur« widerspricht iterativem Vorgehen	16
C: Übergreifende Herausforderungen und Lösungsideen	19
C.1. Das »Not-invented-here«-Syndrom	19
C.2. Zeitmangel und Kapazitätsengpässe	20
C.3. Führung und Rollenkonflikte	21
C.4. Zuständigkeit und Verantwortung	22
C.5. Mangelnder Methodentransfer	23
C.6. Professionelle Distanziertheit erschwert Vertrauensbeziehung	24
3. Take-aways	27

1. Der Double-Diamond-Prozess als Analyserahmen

Abbildung 1: Visualisierung des Double-Diamond-Prozesses
(Abb. basierend auf Wikimedia Commons³; modifiziert durch Plomin et al., 2022)



Nutzer:innenzentriertes Arbeiten hat viele Gesichter. Soll ein Produkt entwickelt werden, können unterschiedliche Methoden für unterschiedliche Zwecke zum Einsatz kommen. Oberste Maxime ist dabei, das Produkt entsprechend den tatsächlichen Bedürfnissen der Nutzer:innen zu gestalten. Ein übergreifendes Phasenmodell zur Erreichung dieser Maxime ist der sogenannte Double-Diamond-Prozess (UK Design Council, 2005)², folgend DD-Prozess, zur nutzer:innenzentrierten Produktentwicklung.

Der DD-Prozess teilt das Vorgehen in vier unterschiedliche Phasen. Diese Phasen sind zwei sogenannten Räumen zugeordnet: Dem Problemraum und dem Lösungsraum. Je Raum und je Phase kommen andere Methoden zum Einsatz.

Bei der Produktentwicklung geht es im Problemraum in einer ersten »Verstehen«-Phase darum, unvoreingenommen das identifizierte Problem in seiner Tiefe zu verstehen. Erst dann wird in der »Definieren«-Phase eine Eingrenzung des Problems vorgenommen.

² UK Design Council (2007). Eleven lessons: managing design in eleven global brands. A study of the design process. <http://docplayer.net/201499-A-study-of-the-design-process.html>

³ https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Double_diamond.png

Dies ist der Ausgangspunkt für den Lösungsraum. In diesem geht es in der Phase des »Entwickelns« darum, viele Ideen zur Lösung des Problems zu sammeln. Hier gilt: Quantität vor Qualität. Erst danach legt man Kriterien fest und wählt eine der Ideen aus, bzw. kombiniert mehrere zu einer Lösung. Im nächsten Schritt, der »Finalisieren«-Phase, wird ein Prototyp gebaut und in iterativen Zyklen immer wieder mit Nutzenden getestet.

Auch bei den Projekten des Fellowship wird der DD-Prozess zur Orientierung im Projektverlauf genutzt. Das vorliegende Impulspapier nutzt die DD-Struktur als Analyserahmen. Die Herausforderungen der Anwendung nutzer:innenzentrierter Methoden in der öffentlichen Verwaltung werden entlang des DD-Prozesses untersucht. Hierbei liegt der Fokus auf den beiden übergeordneten Räumen, dem Problem- und dem Lösungsraum, und der Zusammenarbeit zwischen externen Fellows und internen Lots:innen. Da auch vorab und zum Abschluss des Projektes wichtige Weichenstellungen vorgenommen werden (können), geht das Impulspapier darüber hinaus auf den übergreifenden Projektrahmen ein.



2. Herausforderungen und Lösungsideen

Im Folgenden werden entlang des DD-Prozesses verschiedene Herausforderungen dargestellt, die während nutzer:innenzentrierter Arbeit im Verwaltungskontext aufkommen können. Für die beiden Räume wird zunächst darauf eingegangen, weshalb die betrachtete Herausforderung im jeweiligen Abschnitt des DD-Prozesses eine besondere Relevanz hat und daher erhöhter Aufmerksamkeit bedarf. Dann wird die Herausforderung mit ihren möglichen Ursachen und Konsequenzen beschrieben. Darauf folgen Lösungsideen in Form konkreter Methoden zur (Auf-)Lösung der jeweiligen Herausforderung. Allerdings ist bei den Lösungsideen Vorsicht geboten: Jedes Projekt und jedes Team ist anders, daher gilt es kritisch zu prüfen, inwieweit die vorgeschlagenen Methoden in der spezifischen Situation passen. Insofern sind die Methodenideen nicht die einzigen Lösungsoptionen, vielmehr stellen sie Ansatzpunkte für eigene Recherchen in den vielfältigen zur Verfügung stehenden Methodenbausteinen und für das Sammeln weiterer eigener Ideen dar.

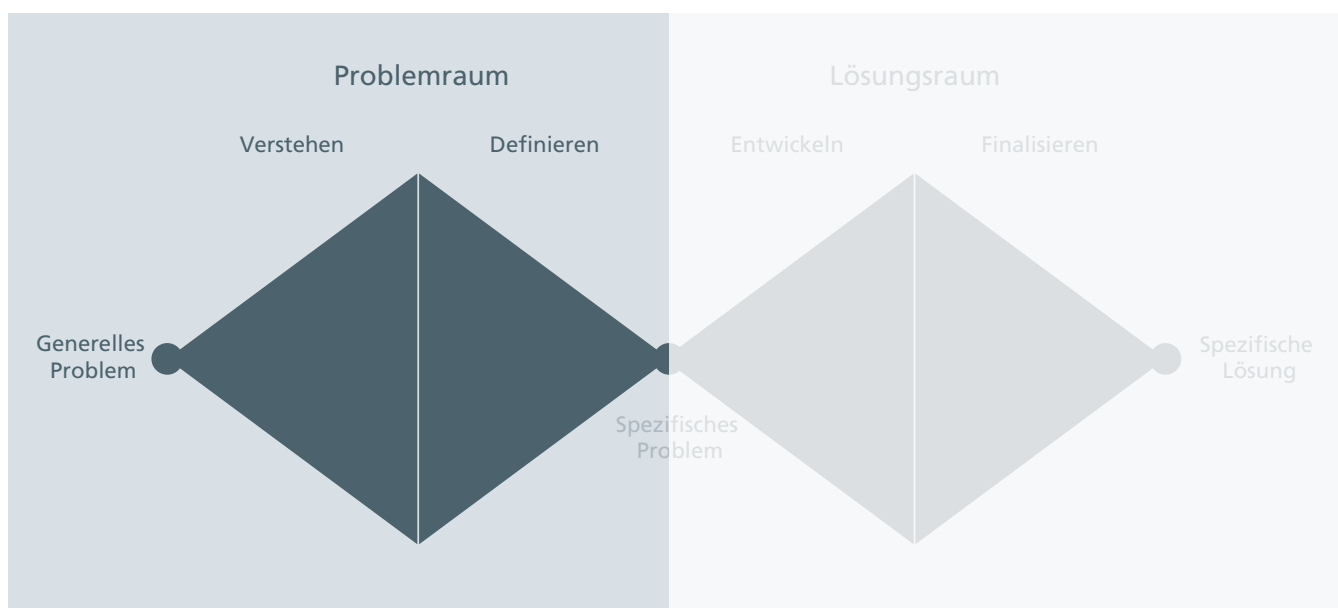
A: Im Problemraum

A.1. Unterschiedliche Zielvorstellungen berücksichtigen

Der Entscheidung, einen nutzer:innenzentrierten Prozess im Verwaltungskontext durchzuführen, liegen häufig sehr verschiedene Motive und Ziele zugrunde. Von positiven Erfahrungen aus vorherigen Projekten über Bestrebungen, ein Produkt bürger:innennah zu gestalten, bis hin zum Wunsch einzelner Verwaltungsmitarbeitender, nutzer:innenzentrierter zu arbeiten, ist vieles möglich. Im Zentrum steht dabei jedoch immer

4 https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Double_diamond.png

Abbildung 2: Visualisierung des Double-Diamond-Prozesses mit Hervorhebung des Problemraums (Abb. basierend auf Wikimedia Commons⁴; modifiziert durch Plomin et al., 2022)



ein bestimmtes Problem, das durch den DD-Prozess adressiert werden soll. Dabei zeichnet sich der DD-Prozess durch Lösungs- und Technologieoffenheit aus.

Die Beobachtung der zwei Projekte hat jedoch gezeigt, dass im Verwaltungskontext das Primat der totalen Lösungsoffenheit nicht immer gegeben ist, beispielsweise weil politische Ziele und rechtliche Rahmenbedingungen eingehalten werden müssen. Nicht selten hatten damit die Lots:innen bereits zum Projektstart konkrete Erwartungen an die Ergebnisse. Diese vorhandenen Zielvorstellungen wurden jedoch nicht von Anfang an gegenüber den externen Teammitgliedern offengelegt. Da die Ausrichtung eines Projektes, der zeitliche Horizont, die Konzentration auf bestimmte Konflikte sowie die Kommunikationsstrategie des Projektteams in der Regel stark vom angestrebten Ergebnis abhängen, wurde damit in unterschiedliche

Richtungen entwickelt, teils abweichend von den Erwartungen der Lots:innen. Dies führte zu Diskussionen und Verstimmungen in den Projekten.

Teilen beide Seiten keine gemeinsame Vision, kann dies nicht nur zu Konflikten, sondern auch zu enttäuschten Erwartungen führen, wie es ein:e Lots:in von einem der Projekte ausdrückte:

»Ich hatte am Anfang gehofft – vielleicht war es auch naiv –, dass was Funktionsfähiges rauskommt. Jetzt [ist es] eher eine »Vision«, [ein] Designprototyp (wie auch bei vielen anderen Projektgruppen). [In unseren] Erwartungen wurde es heruntergestuft. Man kann [den] Prototypen nicht verwenden im Betrieb. Zwölf Wochen sind knapp. Insoweit [wurden] meine Erwartungen nicht erfüllt.«

Lösungsidee:

Unterschiedliche Zielvorstellungen verlangen ein angepasstes Erwartungsmanagement. In der Konsequenz ist es von Bedeutung, schon bei Projektbeginn herauszuarbeiten, wer welche Interessen vertritt und welche (impliziten) Zielvorstellungen bei den Teammitgliedern mitschwingen (Krenn & Tiemann, 2020)⁵. Beiden Seiten muss klar sein, wozu die Lösung dienen soll. Idealerweise wird zu Beginn des Projektes gemeinsam festgelegt, ob das entwickelte Produkt funktionsfähig sein soll oder ob es primär darum geht, eine Lösungsvision aufzuzeigen.

⁵ Krenn, K. und Tiemann, J. (2020). Gesellschaftliche Technikgestaltung: Orientierung durch eine Metaperspektive auf Schlüsselemente. Berlin: ÖFIT. <https://www.oeffentliche-it.de/publikationen?doc=162868&title=Gesellschaftliche%20Technikgestaltung%20-%20Orientierung%20durch%20eine%20Metaperspektive%20auf%20Schl%C3%BCsselemente>

Methode: Why-Methode

- **Zeitpunkt:** Zu Beginn des Projektes, jederzeit
- **Umsetzung:** Werden von einem der Projektmitglieder Aussagen bzgl. des Ziels gemacht, werden diese mit mindestens fünf »Warum«-Fragen hinterfragt, bis man meint, am Kern der Beweggründe der Aussage angekommen zu sein. Beispielsweise: Hinter der Aussage »Das können wir nicht machen« muss nicht unbedingt ein technischer Hinderungsgrund stehen, sondern auch Zeitplanungsaspekte, mangelnde Kompetenzen, fehlende Zugriffsberechtigungen, politische Interessen oder Konventionen aus dem nutzer:innenzentrierten Arbeiten oder anderen Kontexten können für die Person dagegensprechen.
- **Nutzen:** Herausarbeiten impliziter und unbewusster Ziele, Anforderungen, Vorstellungen etc.; Offenlegung von Gründen und Motiven
- **Ziel:** Offene und bewusste Kommunikation; gegenseitiges und ganzheitliches Verständnis; Aufbau eines gemeinsamen, realistischen Lösungsrahmens

A.2. Lösungsfokussierung schränkt das Problemverständnis ein

Die im DD-Prozess vorgesehene intensive Auseinandersetzung mit dem Problemraum stellt sich in der Verwaltung als besonders herausfordernd dar, da dies im Regelfall nicht dem etablierten Vorgehen der Verwaltung entspricht. Oftmals ist die Verwaltung von vornherein mit einem Problemverständnis, mit Lösungsideen und teilweise sogar mit konkreten Vorstellungen zur technischen Ausgestaltung seitens der Politik und der Öffentlichkeit konfrontiert. Deshalb ist die Versuchung für die Verwaltung groß, direkt in den Lösungsraum zu springen, um diesen bestehenden Ideen und Anforderungen aus dem öffentlichen Diskurs und der Politik gerecht zu werden. Es werden Ausschreibungen mit konkreten technischen Vorgaben entwickelt, die sich schlussendlich auf die Vergabepaxis und die entwickelten Lösungen auswirken.

Dieses Vorgehen erscheint legitim, wenn die Entscheidung für eine Technologie auf einem fundierten Problemverständnis beruht und diese Technologie vorab auf ihre Tauglichkeit hin geprüft wurde. Zukünftig kann dies auch durch neue Vergabemöglichkeiten unterstützt werden, bei denen Adjustierungen auch nach der Vergabe noch einfacher möglich sind. Eine verfrühte Lösungsorientiertheit und Technikzentriertheit kann hingegen dazu führen, dass Technologien zum Einsatz kommen,

die sich schlussendlich als nicht zielführend herausstellen, und somit das Ursprungsproblem trotz angeblicher Lösung bestehen bleibt.

Der in den Fellowships angewandte DD-Prozess soll dieser Entwicklung vorbeugen, indem er den Fokus in den ersten beiden Phasen gezielt auf das Problemverständnis legt. Trotzdem zeigt die Analyse der beiden Fälle, dass es weiterhin eine Herausforderung darstellt, sich die Zeit hierfür zu nehmen: Zu Beginn äußerte sich ein:e Lots:in in Bezug auf den Technologieeinsatz ergebnisoffen (»Ich bin sehr offen, was es da gibt.«). Doch im Laufe des Prozesses ist die Enttäuschung groß, dass bestimmte Technologien, wie z. B. Künstliche Intelligenz mit maschinellem Lernen, nicht zum Einsatz kommen. Die Vorteile dieser Technologien erscheinen den Lots:innen evident: Sie gelten als zeitgemäß, es stehen Fördergelder dafür zur Verfügung und sie sind für die Kommunikation nach außen besonders geeignet. Ein offener Austausch darüber, welche Erwartungshaltungen aus welchen Gründen bestehen und welche Anforderungen aus dem Problem resultieren, führte in einem der analysierten Fälle zur Lösung.

Lösungsidee:

Eine Vielzahl von Methoden, wie Nutzer:inneninterviews und Beobachtungen, dienen einem besseren Problemverständnis und dazu, die Ansichten, Erwartungshaltungen und Bedürfnisse aller Beteiligten zu verstehen. Ein Rollenspiel kann ergänzend dabei unterstützen, sich in die Perspektive der Beteiligten hineinzuversetzen, um zu verstehen, weshalb diese Ansichten und Bedürfnisse bestehen und warum diese relevant und zu berücksichtigen sind. Auf diese Weise wird verdeutlicht, warum eine lange und intensive Auseinandersetzung mit dem Problemraum erforderlich ist.

Methode: Rollenspiel

- **Zeitpunkt:** Zu Beginn des Problemraums oder bei Bedarf
- **Umsetzung:** Bei einem Rollenspiel geht es darum, sich in andere Personen hineinzuversetzen. Das Rollenspiel kann mit einer oder mehreren Personen durchgeführt werden. So könnten sich beispielsweise zwei Teammitglieder, etwa ein Fellow und ein:e Lots:in, in die Rolle von Bürger:innen hineinversetzen. Dabei berichten sie sich gegenseitig und den anderen Teammitgliedern von ihren Erfahrungen und insbesondere von den Problemen mit dem bestehenden Produkt, bzw. der bestehenden Lösung oder dem bestehenden System.
- **Nutzen:** Perspektivwechsel, neue Erkenntnisse
- **Ziel:** Verständnis für die Begrenztheit der eigenen Perspektive, Wahrnehmung des Nutzens einer vertieften Auseinandersetzung mit dem Problem

A.3. Bei null starten – bestehendes Wissen bewusst ignorieren

Für Verwaltungsmitarbeitende, die nicht von sich aus bereits nutzer:innenzentriert arbeiten oder die erstmals in Kontakt mit Nutzer:innenzentrierung kommen, kann es zunächst ungewohnt sein, nicht nur Lösungsvorstellungen, sondern auch bestehende Annahmen und Wissen über das Problem außer Acht zu lassen, um ein neues Problemverständnis aufzubauen.

Die externen Projektmitarbeitenden haben hier Vorteile: Sie besitzen wenig bis kein Fachwissen, weshalb sie sich dem Problem zwangsläufig offener nähern können und müssen. Die Verwaltungsmitarbeitenden haben hingegen mehr Fachwissen und werden daher auch schon Annahmen darüber haben, wohin sich das Projekt entwickeln wird. Je länger das Fachwissen der Verwaltungsmitarbeitenden außer Acht gelassen wird, desto langwieriger erscheinen ihnen womöglich die beiden Problemphasen »Verstehen« und »Definieren« und je öfter ihre Annahmen bestätigt werden, desto sinnloser scheint die ausführliche Problemanalyse. Die stringente Anwendung von nutzer:innenzentrierten Methoden, beispielsweise das Durchführen

von Nutzer:inneninterviews, durch die externen Teammitglieder wird in der Konsequenz als »dogmatisch« empfunden. So kann Unverständnis für den Projektrahmen aufkommen und der Problemraum als unnötig verwirrend wahrgenommen werden, wenn bestehende Annahmen durch neue Erkenntnisse (beispielsweise aus den Nutzer:inneninterviews) widerlegt und die Verwaltungsmitarbeitenden nicht ausreichend in den Problemraum mit eingebunden werden.

Das Spannungsfeld zwischen dem Zurückstellen eigener Annahmen und dem Einlassen auf das methodische Vorgehen zeigt sich im nachfolgenden Zitat einer Lots:in:

»So gesehen gab es vielleicht schon bisschen Methodenstreit. Also manchmal fand ich das Beharren darauf, dass man ja irgendwie mit den Nutzern gesprochen hat und dass das Ergebnis rauskam, fand ich manchmal nicht ganz überzeugend, wenn man sich anguckt, welche sozusagen [geringe] statistische Breite man mit Interviews abdeckt. [...] Also, ich will jetzt keine Methodenkritik üben, aber man kann es vielleicht übertreiben mit der Methodenfestigkeit.«

Lösungsidee:

Wichtig ist in dem diesem Zusammenhang zweierlei: Sich einerseits die eigenen Annahmen bewusst zu machen. Andererseits kann reflektiert werden, dass das Fokussieren auf die eigene Interpretation des Problems und das zu frühe Konzentrieren auf Lösungswege den Blick auf das wahre Problem verstellen und die konsequente Anwendung der Methode verhindern kann:

Methode: Annahmen als zu prüfende Hypothesen formulieren und kartieren

- **Zeitpunkt:** Zu Beginn und während der Arbeit im Problemraum
- **Umsetzung:** Bestehende Annahmen der Teammitglieder werden nicht komplett außer Acht gelassen, doch

auch nicht als gesicherte Erkenntnisse hingenommen. Stattdessen werden sie registriert und hinterfragt, indem sie schriftlich als zu prüfende Hypothesen festgehalten werden. Wie beim wissenschaftlichen Vorgehen ist es, neben dem Aufbau eines vertieften Problemverständnisses im Problemraum, auch das Ziel, diese Hypothesen zu überprüfen. Die Annahmen können auch anhand verschiedener Faktoren kartiert werden, um zu bewerten, wie dringend die Hypothesen überprüft werden sollen, und um einzuordnen, wie wahrscheinlich diese zutreffen. Eine Matrix, auf der der Wichtigkeitsgrad und der Wissensstand abgebildet werden, kann dabei helfen.

- **Nutzen:** Bewahrung eines offenen Geistes, Berücksichtigung von bestehendem Wissen
- **Ziel:** Wertschätzung für das Bestehende zeigen, Einstieg in das nutzer:innenzentrierte Arbeiten erleichtern

A.4. Nutzer:innenzentriertheit wird zu Bürger:innenzentriertheit

Aus dem Studium oder aus der Privatwirtschaft kommend sind es externe Projektmitglieder gewöhnt, ein Produkt oder eine Leistung für eine bestimmte Nutzer:innengruppe zu entwickeln, um eine spezielle Marktlücke zu füllen. Dabei wird versucht, den Bedürfnissen dieser potenziellen Nutzer:innengruppe optimal zu entsprechen.

Leistungs- oder Produktentwicklungen der Verwaltung sollten hingegen den Bedürfnissen aller Bürger:innen des Landes gleichermaßen gerecht werden, damit jede:r Bürger:in von seinem oder ihrem Recht Gebrauch machen kann, diese nutzen zu können.

Um den Bedürfnissen aller Bürger:innen gerecht zu werden, müssen sehr viele unterschiedliche Anforderungen berücksichtigt und abgewogen werden, statt nur die auf eine Nutzer:innengruppe klar zugeschnittenen Anforderungen zu erfüllen. Bei digitalen Anwendungen umfassen diese Anforderungen beispielsweise die Erfüllung digitaler Barrierefreiheit oder die Verfügbarkeit einer Sprachauswahl. Unter Nutzer:innenzentrierung muss im Verwaltungskontext Bürger:innenzentrierung verstanden werden.

Lösungsidee:

Bei der nachfolgend beschriebenen Methode können insbesondere die Fellows von dem Wissen der Verwaltungsmitarbeitenden profitieren und von diesen lernen.

Methode: Besonderheiten von Bürger:innenzentrierung verstehen und Wissen festhalten

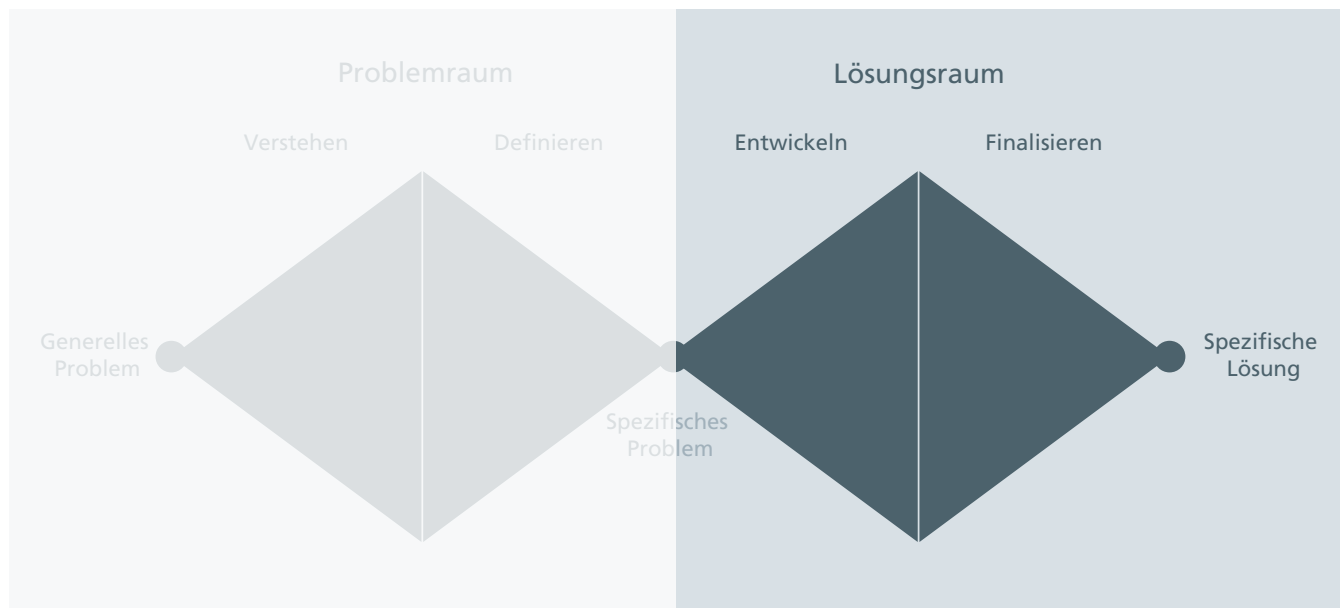
- **Zeitpunkt:** Zu Beginn der Arbeit im Problemraum, jederzeit
- **Umsetzung:** Es wird herausgearbeitet, inwieweit die Anforderungen an Bürger:innenzentrierung noch über die von Nutzer:innenzentrierung hinausgehen können.

Die Erkenntnisse werden in einem Anforderungskatalog festgehalten und bei Bedarf im Projektverlauf erweitert. Der Anforderungskatalog sollte auch Teil der Übergabe zum Abschluss des Projektes werden. Je nach Projektgegenstand kann sich der Anforderungskatalog unterscheiden, trotzdem werden auch einige Punkte gleich sein. Daher kann der Katalog auch an andere Projektteams weitergegeben werden, die ihn für sich anpassen und erweitern. Die Anforderungen sollten so spezifisch formuliert sein, dass sie im Lösungsraum (beispielsweise durch Nutzer:innentests) überprüft werden können

- **Nutzen:** Von Verwaltungsmitarbeitenden lernen, Wissen verstetigen
- **Ziel:** Alle Bürger:innen adressieren



Abbildung 3: Visualisierung des Double-Diamond-Prozesses mit Hervorhebung des Lösungsraums
(Abb. basierend auf Wikimedia Commons⁶; modifiziert durch Plomin et al., 2022)



B: Im Lösungsraum

B.1. Implizite politische Motive erschweren Lösungsoffenheit

Die Lösungsoffenheit ist inhärenter Bestandteil der Anwendung nutzer:innenzentrierter Methoden. Diese Offenheit zu wahren, ist im Kontext der Verwaltung nicht immer möglich. Sie kann beispielsweise durch politische Programmatiken begrenzt sein, die die Präferenz bestimmter Lösungswege nahelegen. Diese politischen Programmatiken haben Einfluss auf die Herangehensweisen und Interessen der Verwaltungsmitarbeitenden im Lösungsraum von nutzer:innenzentrierten Projekten. Sie denken hier zum Teil die politischen Zielvorstellungen ihres Hauses mit und fühlen sich in der Verantwortung, diese zu erfüllen. Manchmal stehen diese politischen Zielvorstellungen den Einsichten aus dem Problemraum sogar entgegen oder geben andere Lösungen im Lösungsraum vor:

Lots:in: »[...] Dann haben wir uns mit großen Augen angeguckt, [...] also, das war eigentlich gegen deren Ergebnisse, aber wir

haben gesagt: »[...] Es ist politisch für uns gesetzt. Wir brauchen diesen Baustein. [...] Und zwar auch, wenn eure Nutzerinnen- und Nutzer-Ergebnisse etwas anderes sagen.« Das war hart, [...]. Ich bin auch überzeugt von der Methode. Aber es gab strategische Notwendigkeiten, die wir berücksichtigen mussten.«

Diese Rahmenbedingungen können zu Einschränkung des idealtypischen nutzer:innenzentrierten Prozesses bei der Anwendung in der Verwaltungspraxis führen. Problematisch wird es vor allem dann, wenn vorhandene Zieleingrenzungen nicht allen Projektbeteiligten offen kommuniziert werden. Wird offiziell nach dem Prinzip der Lösungsoffenheit agiert, während unausgesprochen bestimmte politische Zielvorstellungen berücksichtigt werden, kann es den Projektfortschritt aufgrund von ständigen Konflikten nachhaltig behindern. So legte ein:e Lots:in offen, dass man sich mit der Entwicklung eines Produktes außerhalb des Projektteams »lächerlich« mache, wenn das Ergebnis nicht erfülle, was man als Lösung intern versprochen habe. Die Gefahr eines gegenseitigen Vertrauensverlustes im Team besteht, sofern Zielvorstellungen als auch Zieleingrenzungen nicht offen mit allen geteilt werden.

Fellow: »Wir fanden das gar nicht so cool, dass sie [versucht haben] uns [...] so unterschwellig [...] in eine Richtung zu lenken. [...] Wir sind [...] schnell darüber eingekommen, dass wir ab jetzt ganz offen miteinander kommunizieren. [...] Also auch über Motivationen und Hintergründe [...]«.

⁶ https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Double_diamond.png

Lösungsidee:

Daher ist wichtig, Informationsasymmetrien zu vermeiden und von Anfang an mit einem »offenen Visier« ins Projekt zu gehen, d. h. implizite politische Motive und darauf basierende Überlegungen offenzulegen. So können gemeinsam vermutete politische Konfliktsituationen mitbedacht und Lösungen dafür gefunden werden. Zur Unterstützung können Methoden dienen, die eine offene, ehrliche Kommunikation zum Ziel haben.

Methode: Mapping von Stakeholder-Interessen

- **Zeitpunkt:** Im Lösungsraum, jederzeit
- **Umsetzung:** Zentrale Stakeholder des Projektes können während des Projektes oder direkt zu Beginn bei einem gemeinsamen Gespräch identifiziert werden. In der

Regel werden hierzu auch politische Entscheidungstragende und die Führungs- und Leitungsebene der Verwaltung gezählt. Im Gegensatz zu einer typischen Stakeholder-Map, in der die Stakeholder meist nur notiert werden, werden hier direkt zu Beginn auch ihre Interessen dokumentiert. Während des Prozesses werden diese dann immer wieder zur Hand genommen, um kritisch zu beleuchten, ob man sie bereits berücksichtigt hat und was noch getan werden kann, um diese Stakeholder-Gruppen zufriedenzustellen. Kommen während des Projektes neue Interessen oder Zielvorstellungen auf, werden diese ebenfalls mit aufgenommen.

- **Nutzen:** Transparenz; Verständnisschaffung; Sicherheit, dass die Stakeholder mitgedacht werden
- **Ziel:** Abgrenzung anderer Interessen und ihrer Interessenvertreter:innen im Team

B.2. Reproduktion von bereits vorhandenen Lösungen verhindern

Besonders im Lösungsraum kann es fatal sein, bestehendes Wissen unter den Tisch fallen zu lassen. Im schlimmsten Fall wird eine bestehende Lösung reproduziert und das Projekt hat im Ergebnis keinen praktischen Mehrwert.

In einem der beiden vorliegenden Projekte war man tatsächlich kurz davor, eine bestehende Lösung zu reproduzieren. Durch die rechtzeitige Einbeziehung des Wissens der Lots:innen konnte dem vorgebeugt und eine neue alternative Lösungsidee konzipiert werden.

Lösungsidee:

Um auch während stressiger Phasen und bei wichtigen Entscheidungen das notwendige und so entscheidende Hintergrundwissen der Verwaltungsmitarbeitenden miteinzubeziehen, sind extra einkalkulierte Zeiten und Schemata sinnvoll, um nichts zu übersehen.

Eine einfache E-Mail oder ein Meeting mit dem Betreff: »Hier ist unser Zwischenstand. Was haben wir übersehen? Was wollt ihr ergänzen?«, tut es manchmal schon. Doch manchmal sind strukturierte Vorgehensweisen hilfreicher.

Methode: Checkliste »Was haben wir übersehen?«

- **Zeitpunkt:** Bei Beendigung der Problemphase, zu Beginn der Lösungsphase
- **Umsetzung:** Es wird eine Aufstellung aller bestehenden Lösungen für das Problem erarbeitet. Dann werden folgende Fragen gestellt:
 - Wer hat das gleiche oder ein ähnliches Problem noch? Wie haben sie es gelöst?

- Welche Lösungen gibt es auf der Bundes-, Landes- oder Kommunalebene?
- Wie lösen andere Staaten, Länder aber auch Unternehmen und Institutionen das Problem?
- Welche Best Practices gibt es? Warum sind es Best Practices?

Schließlich werden die eigenen Ideen ergänzt und es wird sich gefragt:

- Wurde eine gleiche oder ähnliche Lösung von unserer Verwaltungseinheit, Bundesebene oder Landesebene schon umgesetzt? Welche Gemeinsamkeiten, Unterschiede, potenziellen Synergieeffekte gibt es? Wie können wir mit den anderen Umsetzern zusammenarbeiten? Wo können wir von ihnen lernen?
- **Nutzen:** Strukturierter Überblick über die Wissenslandschaft
- **Ziel:** Alles an Wissen und Kontakten transparent machen und nutzen, reproduzierte Lösungen oder Wiederholungsfehler vermeiden

B.3. Gewährleistung von Rechtssicherheit erschwert eine Kultur des Experimentierens

Die Bindung an das Gesetz ist ein grundlegendes Merkmal des Rechtsstaates, weswegen das Verwaltungshandeln streng an formale Regelungen gebunden ist. Auf diese Weise werden die Rechtssicherheit und die Gleichbehandlung jedes Bürgers und jeder Bürgerin gewährleistet. Im nutzer:innenzentrierten Prozess hingegen wird experimentiert, um iterativ die beste Lösung zu entwickeln und zu testen. Die zu testenden Lösungen sind, in aller Regel, jedoch noch nicht so ausgereift, dass sie die Rechtssicherheit gewährleisten. Entsprechend besteht hier ein Spannungsfeld, das ein:e Lots:in so beschreibt:

»Wir müssen natürlich immer sehen, dass wir eine kritische Infrastruktur sind [...]. Wir sind ja in einem laufenden Betrieb der Staatsverwaltung. Man muss quasi immer so sichere Räume schaffen, dass nichts kaputt gehen kann. Also wenn ich das [...] ausprobieren, dann muss ich schon gucken, dass auch bei diesem Test in der Probephase nicht irgendeinem Bürger, einer Bürgerin

ein Recht abgeschnitten wird, weil mein Produkt noch nicht so gut funktioniert. Aber das sind so Rahmenbedingungen. Man braucht so safe spaces, wo man Dinge ausprobieren kann.«

Diese grundsätzlich verschiedenen Mentalitäten, Experimentieren vs. Rechtssicherheit, auf einen Nenner zu bringen, ist herausfordernd. In einigen Verwaltungsbereichen erscheint es beinahe grotesk, ein frühzeitiges Scheitern zur Maxime zu erheben. Hier gilt es Ruhe zu bewahren: Rechtssicherheit und »null Fehler« sind sicherlich für das Endergebnis anzustreben. Im vorherigen Prozess, beispielsweise in der Testphase mit wenigen Nutzenden, ist dies jedoch nicht nötig. Eine gezielt eingesetzte Fehlerakzeptanz an den richtigen Stellen und zum richtigen Zeitpunkt kann jedoch neue Möglichkeiten und bessere Lösungen schaffen. Sich auf dieses Wagnis einzulassen, erfordert Mut. Dies gilt umso mehr, wenn sich die Verwaltungsmitarbeitenden der Rückendeckung ihrer Führungskräfte in Bezug auf die Anwendung nutzer:innenzentrierter Methoden nicht immer sicher sein können, da diese womöglich noch weniger Berührungspunkte mit diesem Prinzip haben.

Lösungsidee:

Bevor Lösungen in den laufenden Betrieb der Verwaltung eingehen, müssen sie Rechtssicherheit gewährleisten und daher strengen Qualitätskriterien standhalten. Da der Druck, schnell eine rechtssichere Lösung zu präsentieren steigt, wenn die Öffentlichkeit informiert ist, sollte gut überlegt werden, bevor man die Öffentlichkeit sucht und beispielsweise in Kontakt mit der Presse tritt. Je mehr öffentliche Aufmerksamkeit, desto höher ist die Angst vor Fehlern und fehlender Rechtssicherheit. Eine spätere Einbindung der Öffentlichkeit kann sinnvoll sein, um länger »unbeobachtet« in sicheren Räumen experimentieren zu können.

Methode: Reflexion über öffentlichkeitswirksame Kommunikation

- **Zeitpunkt:** Im Lösungsraum, jederzeit
- **Umsetzung:** Häufig ist der Reiz für Behörden groß, mit einem innovativen Projekt an die Öffentlichkeit zu gehen, dies sollte aber gut überlegt sein. Vor und während des Projektes sollte vom Projektteam stets reflektiert werden, zu welchem Zeitpunkt sinnvollerweise Öffentlichkeitsarbeit geleistet und auf das Projekt aufmerksam gemacht werden sollte. Dabei helfen kann eine »Kosten-Nutzen-Einschätzung«, in die das Risiko des »Imageverlustes« im Falle einer Verzögerung im Projektverlauf oder sogar eines Scheiterns des Projektes mit einkalkuliert wird.
- **Nutzen:** Kritik der Öffentlichkeit während der Phase des Experimentierens vermeiden
- **Ziel:** Weniger öffentlicher Druck für eine schnelle, funktionierende Lösung und damit mehr Raum für die Produktentwicklung

B.4. »Null-Fehler-Kultur« widerspricht iterativem Vorgehen

Das angeführte Prinzip der Rechtssicherheit in der öffentlichen Verwaltung geht auf kultureller Ebene mit einer »Null-Fehler-Kultur« einher. Diese strenge Fehlerkultur hat vor dem Hintergrund grundsätzlicher Verwaltungsprinzipien ihre Legitimität. Um den Gebrauch der Dienste zu ermöglichen, muss die

Verwaltung sicherstellen, dass ihre Angebote rechtssicher und für alle zugänglich sind. Im Lösungsraum kann diese Fehlerkultur allerdings zum Stolperstein werden.

Einerseits gilt es möglichst viele Lösungsideen zu generieren. Zu diesem Zeitpunkt sind unrealistische und nicht rechtssichere Ideen erlaubt, um sich von ihnen für bessere Ideen inspirieren zu lassen. Es gilt: Quantität vor Qualität. Dann erst werden

Kriterien definiert und eine Lösung wird ausgesucht. Lässt man diese Freiheit in der Ideengenerierung nicht zu, da man hier schon Fehler vermeiden will, wird die Kreativität eingeschränkt und die ideale Lösung bleibt möglicherweise unentdeckt.

Zum anderen sieht der nutzer:innenzentrierte Prozess vor, dass bei der Entwicklung und dem Testen von Ideen Fehler erlaubt, bisweilen sogar erwünscht sind. »Fail fast«, zu Deutsch »scheitere schnell«, ist eine geläufige Redewendung im nutzer:innen-zentrierten Arbeiten. Man scheitert früh, um möglichst viel und möglichst schnell daraus zu lernen.

Diese Erfahrung machten auch die Fellows und Verwaltungsmitarbeitenden der untersuchten Projekte. Ein Fellow stellte fest: *»Gerade beim nutzerzentrierten Prozess ist wichtig, dass wir am Ende irgendwas haben. Kann auch ein bisschen gescheitert sein. Schon ok. Aber irgendwas haben, wovon die Nutzer sagen, das ist für die Zukunft hilfreich.«*

Auch wenn im iterativen Vorgehen Fehler erlaubt und bei der Ideengenerierung unrealistische Ideen erwünscht sind, gibt es dennoch legitime Bedenken, die es zu berücksichtigen gilt. Werden beispielsweise Bedenken geäußert, dass eine Lösung möglicherweise nicht technologisch fortgeschritten genug scheint, um politisch akzeptiert zu werden, ist dies relevant. Denn in der Regel besteht die Erwartung an die Verwaltung, politische Ideen aufzugreifen und bestenfalls umzusetzen. Allerdings sollten sich alle Projektmitglieder reflektieren, ob ihre Bedenken tatsächlich relevante Bedenken sind oder ob sie Angst vor Fehlern haben und deshalb die Lösung ablehnen. Wird offen und ehrlich über Fehlervermeidung gesprochen, können gemeinsam Wege gesucht werden, um die jeweilige Lösung nicht zu verwerfen, sondern anzupassen.

Lösungsidee:

Historisch gewachsene kulturelle Prägungen abzulegen, ist nicht immer einfach. Daher ist es für Verwaltungsmitarbeitende zum einen wichtig, eine Legitimation für kreative Ideen und Fehler zu haben und sich dabei der Rückendeckung durch ihre Führungskräfte sicher sein zu können, wobei ihre Führungskräfte als risikobereite Vorbilder dienen können. Zum anderen sollten Ängste und legitime Kritik Gehör finden, ohne die Wirkkraft der Methode und den Ideenreichtum zu beeinträchtigen.

Methode: Physische Räume für Bedenken schaffen

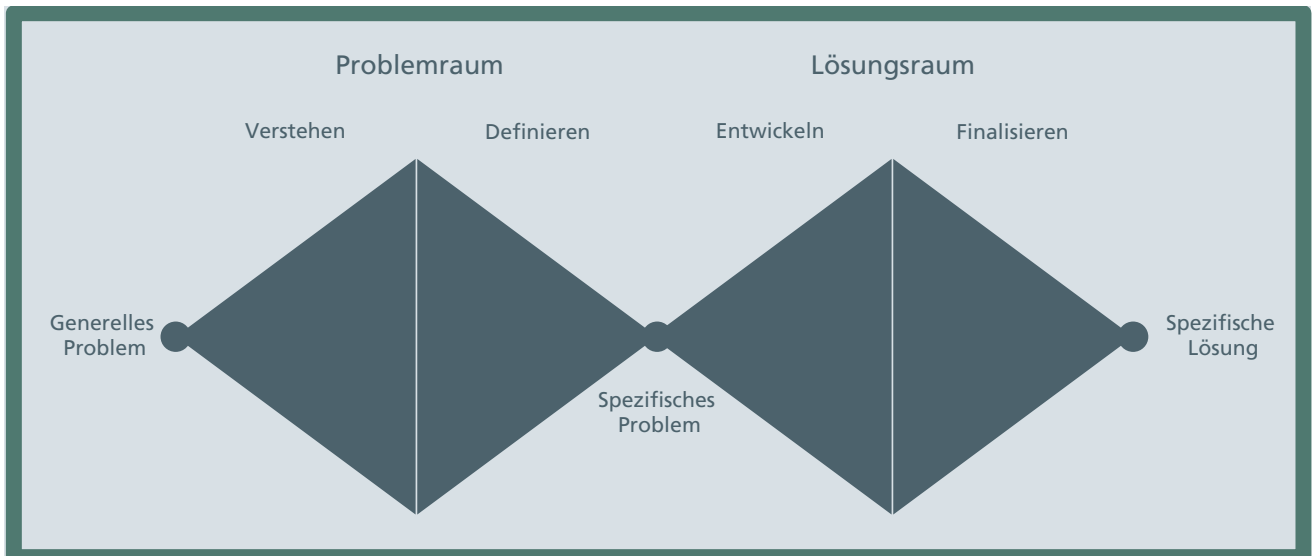
- **Zeitpunkt:** Bei der Ideengenerierung
- **Umsetzung:** Es wird eine physische Trennung von freier Ideengenerierung und der Äußerung von

Bedenken geschaffen. Mit Tape werden zwei Rahmen auf den Boden geklebt, alternativ können zwei separate Tische oder Ecken im Zimmer ausgewählt werden. An einem der beiden Orte werden ausschließlich Möglichkeitsräume geschaffen/Ideen gesammelt. Will ein Teammitglied Bedenken oder Kritik äußern, tritt es in den anderen Rahmen und äußert sie dort. Dadurch wird gleichzeitig sowohl der Ideengenerierung als auch den Bedenken ein Rahmen gegeben. Eine Dokumentation des Geäußerten ist an beiden Orten sinnvoll, um im späteren Prozess darauf zurückzukommen und Lösungen zu finden.

- **Nutzen:** Jede Person kann frei heraus sprechen, Ideengenerierung und Kritik werden nicht vermischt
- **Ziel:** Freie Ideengenerierung, mehr Kreativität, Raum für Kritik und Bedenken



Abbildung 3: Visualisierung des Double-Diamond-Prozesses mit Hervorhebung des gesamten Prozesses
(Abb. basierend auf Wikimedia Commons⁷; modifiziert durch Plomin et al., 2022)



C: Übergreifende Herausforderungen und Lösungsideen

C.1. Das »Not-invented-here«-Syndrom

Verwaltungsmitarbeitende sind an die formellen und meist auch informellen Regeln ihres Hauses gebunden. So sind sie teilweise z.B. durch Hierarchiestrukturen in ihrer Handlungs- oder Sprechfähigkeit eingeschränkt. Kommen Externe, wie die Fellows, mit einer agilen Agenda in dieses System hinein, können diese erst einmal (implizit) als Fremdkörper wahrgenommen werden. Ist dies auch innerhalb des Projektteams der Fall, kann sich das Team in »wir« (die Internen) und »sie« (die Externen) spalten. In der Konsequenz ist es ganz natürlich, wenn die Ideen der Externen ebenfalls als fremd und daher kritisch betrachtet werden. Im schlimmsten Fall werden diese Ideen abgewertet und abgelehnt. Dieses Phänomen nennt sich »Not-invented-here«-Syndrom. Dabei könnte die Andersartigkeit der Externen auch eine Chance für das Projekt sein, wenn das Team dies strategisch zu nutzen weiß: Den zusätzlichen Freiraum zu nutzen, kann helfen, das Projekt auf unkonventionellen Wegen schneller voranzutreiben.

In einem Projekt machten sich die Lots:innen die besondere Position der Externen zunutze: Die Lots:innen erkannten, dass die Fellows weniger einem politischen oder verwaltungsinternen Rechtfertigungsdruck ausgesetzt und von dem Phänomen der begrenzten Handlungs- und Sprechfähigkeit eher ausgegangen sind. So konnten sie Themen ansprechen und Wege beschreiten, wie es die Lots:innen in vergleichbarer Form nicht konnten. Durch den Verweis auf die externe Rolle der Fellows mussten sich die Lots:innen (meist verwaltungsintern), für untypisches oder unbürokratisches Handeln nicht mehr rechtfertigen. Gleichzeitig zeigten die Fellows damit, in ihrer Rolle als Externe, neue Wege auf.

»Dass die Fellows extern waren, hat uns einen großen Rechtfertigungsdruck genommen, weil wir immer sagen konnten, da sind die Fellows selbstständig, die sind nicht weisungsgebunden [...]. Die Fellows konnten Sachen fragen und machen, die wir niemals hätten machen dürfen, weil wir in so einer krassen Position sind als Ministerium. Ein Beispiel: Die [X] sind sehr sehr mächtige Player, die diesem Projekt sehr kritisch gegenüberstehen. Die haben sich irgendwann an uns gewendet [...], wieso wir sie nicht miteinbeziehen [...] und wir konnten dann sagen: Die [Fellows] konnten entscheiden, mit welchen Stakeholdern sie sprechen.«

⁷ https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Double_diamond.png

Lösungsidee:

Der Vorteil, dass nicht alle Teammitglieder an dieselben (in-)formellen Regeln gebunden sind, kann noch stärker als Experimentalraum für die Erprobung neuer Arbeitsvorgänge gesehen und genutzt werden.

Methode: Unterschiede als zusätzliche Möglichkeiten in das Teamverständnis integrieren

- **Zeitpunkt:** Am Projektbeginn und während des Projektes
- **Umsetzung:** In einem Termin brainstormen alle Teammitglieder gemeinsam die Unterschiede und Gemeinsamkeiten (in-)formeller Regeln, die für sie in ihren Rollen gelten – denn auch für Externe gelten Regeln. Diese werden danach reflektiert, denn für jede (in-)formelle Regel wird es Gründe geben. Daraus können

sich aber auch Handlungsräume für einzelne Teammitglieder ergeben. Ein solches Brainstorming kann auch rollenunabhängig durchgeführt werden, indem man gemeinsam überlegt, welche (in-)formellen Regeln in der Verwaltung und welche im nutzer:innenzentrierten Arbeiten bzw. im DD-Prozess gelten. Im nächsten Schritt können Chancen und Vorteile für die Unterschiede gefunden werden, sodass das Team sich gemeinsam vor Augen führt, wie die unterschiedlichen Handlungsspielräume ideal zugunsten des Projektes genutzt werden können.

- **Nutzen:** Transparenz, Verständnis für verschiedene Wahrnehmungen und unterschiedliches Verhalten
- **Ziel:** Sensibilisierung, Wertschätzung der unterschiedlichen Rollen, strategische Nutzung der jeweiligen Handlungsräume

C.2. Zeitmangel und Kapazitätsengpässe

Nutzer:innenzentriertes Arbeiten erfordert Zeit. Seien es der Aufbau eines tiefen Problemverständnisses, das Generieren vieler verschiedener Lösungsideen oder die iterativen Testzyklen bei der Weiterentwicklung von Prototypen. Diese zeitintensive Auseinandersetzung steht nicht selten im Konflikt mit dem Alltagsgeschäft der öffentlichen Verwaltung. Langfristige nutzer:innenzentrierte Projekte werden daher häufig weniger prioritär behandelt, weshalb es vorkommen kann, dass sie unwillentlich unter den Tisch fallen.

Im Kontext nutzer:innenzentrierter Projekte in Kooperation mit Externen stellen Zeitmangel und (andere) Prioritäten besondere Hürden dar: Während die Verwaltungsmitarbeitenden für die Zusammenarbeit nur stundenweise von ihren eigenen Verwaltungsaufgaben freigestellt werden, arbeiten die Externen im Rahmen des Fellowship häufig Vollzeit und als Team an einem gemeinsamen Arbeitsort an dem Projekt. Für sie hat dieses eine Projekt höchste Priorität und wird daher mit Zeitdruck umgesetzt. Dagegen sagen Verwaltungsmitarbeitende gemeinsame Projekttermine aufgrund anderer Dringlichkeiten und Prioritäten immer wieder ab.

Diese Kapazitätsengpässe werden von den externen Projektmitarbeitenden häufig als ein Mangel an Wertschätzung erlebt. Dies kann zu gegenseitigen Unstimmigkeiten und Enttäuschungen führen und die Weiterführung der Projekte erheblich

erschweren. Neben der allgemeinen Beteiligung der Verwaltungsmitarbeitenden kann auch die Schulung in den Methoden oft nicht in ausreichendem Umfang stattfinden, was den Wissenstransfer erschwert.

Im Zwischeninterview formulierte ein Fellow seine Erwartungshaltung wie folgt: *»Wenn man sich halt bewirbt um so was, muss man halt auch ein bisschen was investieren.«*

Während ein:e Lots:in im Rückblick sagt: *»Wir haben öfters enttäuscht durch Verspätungen«,* und ergänzt: *»Ich weiß gar nicht, was wir hätten machen sollen. [...] normaler Arbeitsalltag ist hintenübergefallen, [...] ich habe immer nachts gearbeitet.«*

Lösungsidee:

Die folgende Methode kann ausprobiert werden und als Inspiration für eigene Überlegungen dienen, um das Bewusstsein für Kapazitätsprobleme und die offene Kommunikation im Team zu stärken.

Methode: Kapazitäts-Diagramm

- **Zeitpunkt:** Zu Beginn des Projektes oder zu zeitkritischen Zeitpunkten
- **Umsetzung:** Es wird zu einer Teamsitzung eingeladen, bei der jedes Teammitglied – intern wie extern – seine

zeitlichen Kapazitäten am Projektverlauf entlang für sich skizziert. Die Diagramme werden dann gegenseitig vorgestellt. Wird bereits klar, dass Schwierigkeiten aufkommen können, werden gemeinsam Lösungen zur Vermeidung oder Überbrückung dieser kapazitätsarmen Zeiten entwickelt.

- **Nutzen:** Transparenz, Absprachemöglichkeiten, intensivere Zusammenarbeit
- **Ziel:** Sensibilisierung, offene Kommunikation, bessere Planbarkeit, gemeinsame stressärmere bzw. unbeeinflusste Arbeitszeit

C.3. Führung und Rollenkonflikte

Der DD-Prozess sieht vor, dass verschiedene Stakeholder an der Lösungsgestaltung beteiligt werden, um von der Kompetenz unterschiedlicher Disziplinen zu profitieren. In einem divers zusammengesetzten Team ist die Koordination der Zusammenarbeit besonders wichtig. Besteht ein eindeutiges Dienstleister-Auftraggeber-Verhältnis, ist in der Regel klar zu verorten, wer im Projekt die Entscheidungshoheit hat. Hiervon gibt es jedoch Ausnahmen: Zum einen in neuen Projektformaten, wie Hackathons und Fellowships, und zum anderen, wenn die fachliche und methodische Hoheit in unterschiedlichen Händen liegt. So kann die Frage aufkommen: Leiten die Verwaltungsmitarbeitenden oder die externen Projektmitarbeitenden das Projekt an?

Im Fellowship-Programm wurde eindeutig kommuniziert, dass Fellows und Lots:innen gemeinsam das Team bilden. Gemeinsam soll über die Richtung des Projektes diskutiert und entschieden werden. Doch zeigte sich in einem der analysierten Fälle ein nicht ausreichend geklärtes Rollenverständnis, das die Teamarbeit auf Augenhöhe erschwerte: So empfanden sich sowohl die Fellows als auch die Lots:innen als richtungsgebend für das Projekt. Die Fellows taten dies vor dem Hintergrund ihres hohen Arbeitsstundeneinsatzes und als Treiber:innen des modernen methodischen Vorgehens; die Lots:innen als Expert:innen der internen Verwaltungsabläufe und als Auftraggeber:innen des Projektes. Ausdruck dessen ist das nachfolgende Zitat eines oder einer Lots:in, wobei berechtigt über eine Missverständlichkeit des Begriffes »Lots:innen« diskutiert werden kann.

»[...] also wir sind die Lotsen. Für mich sind wir immer noch diejenigen, die vorne weg gehen, [...] und die Fellows folgen, arbeiten zu und bringen das Ding voran. Bei uns war es leider umgekehrt. Die Fellows waren der Meinung, sie haben die Dinge in der Hand und [...] sie sind hier diejenigen, die beauftragt wurden, das zu machen.«

Ebenso zeigt das nachfolgende Zitat, dass die Verantwortung für das Projekt nicht dem gesamten Team, sondern der jeweils eigenen Seite zugeschrieben wurde.

» [Die Fellows meinten:] Das ist doch unser Projekt. Und da habe ich [Lots:in] gesagt: Nein, ich verstehe das hier ganz anders. Wir haben uns beworben. Das ist praktisch unser Problem. Ihr [Fellows] macht für uns eine Lösung, also sind wir, finde ich, in gewisser Weise Auftraggeber. Und das Produkt, ja, das muss doch von uns letztendlich abgenommen werden und wir müssen dahinterstehen, weil wir arbeiten damit weiter, nicht ihr [Fellows]. Ihr gebt es ab und dann seid ihr raus.«

Lösungsidee:

Das Fellowship sollte als zentrale Lernchance und nicht als Dienstleistung gesehen werden. Vielmehr geht es um die Zusammenarbeit auf Augenhöhe unter Einbindung verschiedenster Stakeholder. Das Fellowship ist eine geeignete Möglichkeit diesen Aushandlungsprozess in den Routinen zu erproben und bestehende Vorgehensweisen zu hinterfragen.

Methode: Rollen- und Standortbestimmung

- **Zeitpunkt:** Zu Beginn des Projektes oder jederzeit, wenn nötig
- **Umsetzung:** Eine Kombination aus Rollen- und Standortbestimmung ermöglicht es, die Verantwortlichkeiten, die bei einem selbst als auch bei den anderen Teammitgliedern gesehen werden, offenzulegen und während der Projektlaufzeit bei Bedarf erneut zu reflektieren. Es sollte sich an gleichen Leitfragen

orientiert und die Antworten sollten schriftlich festgehalten werden, damit diese im Team verglichen und Differenzen besprochen werden können. Beispielhafte Fragen sind: »Welche Rollen und Verantwortlichkeiten sollte es im Team geben? Welche passen zu mir am besten? Welche Teamrolle fehlt uns noch?“ Entscheidend ist hierbei, nicht nur auf fachliche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten einzugehen, sondern auch eigene Charakterzüge und typische Verhaltensmuster, sowie auch politische, fachliche oder strategische Interessen möglichst ehrlich zu reflektieren. Diese Methode kann bei Bedarf wiederholt werden, wenn Rollenverschiebungen im Team bemerkt werden.

- **Nutzen:** Eigene Annahmen und zugeschriebene Rollen transparent machen, Anstoßen eines Abstimmungsprozesses
- **Ziel:** Koordinierte Zusammenarbeit im Team

C.4. Zuständigkeit und Verantwortung

Um die Rechtssicherheit zu gewährleisten, arbeitet die öffentliche Verwaltung im Regelfall streng nach Zuständigkeiten. Dies gilt insbesondere für die Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen Behörden, so ist die sachliche, instanzielle und örtliche Zuständigkeit klar geregelt. Aber auch die Aufgabenverteilung innerhalb einer Behörde erfolgt nach Zuständigkeiten, dies ist beispielsweise im sogenannten Geschäftsverteilungsplan geregelt. Obwohl der Einsatz von Projektgruppen grundsätzlich möglich ist, prägt die Zuständigkeitslogik in Behörden die vorherrschende Organisationskultur, sodass der ressort-, abteilungs-, oder referatsübergreifende Personaleinsatz im Verwaltungsalltag nach wie vor eher unüblich ist.

Dagegen ist die interdisziplinäre und abteilungsübergreifende Projektarbeit die typische Form der Zusammenarbeit für nutzer:innenzentrierte Methoden. Zudem entscheidet hier nicht die formale Zuständigkeit innerhalb des Projektteams, sondern vielmehr die Übernahme von Verantwortung (häufig »ownership« genannt), über die Aufgabenverteilung.

In diesem Kontext werden Zuständigkeiten und Verantwortung wie folgt voneinander abgegrenzt: Während eine Zuständigkeit eine Ansprechperson benennt, die die Aufgaben koordiniert bzw. erledigt, kann Verantwortung von jedem übernommen werden. Verantwortung bezieht sich auf das Engagement des Einzelnen für bestimmte Themen – unabhängig von der

jeweiligen Zuständigkeit. Das Wort »Verantwortung« impliziert vorausschauendes Handeln und Fehlerkorrektur bei Komplikationen und sollte deshalb zu höherer Motivation, Identifikation und besseren Ergebnissen führen. Das Handeln im Zuständigkeits-Prinzip kann überspitzt als »Dienst nach Vorschrift« verstanden werden.

In den untersuchten Projekten haben die Lots:innen Verantwortung für ihr Projekt übernommen. Doch die Arbeit im Fellowship-Projekt hat häufig zu Mehrarbeit und daher schlussendlich oft zu Überstunden geführt. So beschreibt ein:e Lots:in, wie essentiell die zeitlichen Freiräume waren, die ihre Vorgesetzten ihr für das Projekt einräumten:

»Ein Vorgesetzter [...] hat mir erst einmal das Allerwichtigste, Zeit, eingeräumt. Also ich habe zeitliche Ressourcen in uneingeschränktem Umfang bekommen und das ist, glaube ich, das Allerwichtigste.«

Dieses Einräumen von zeitlichen Freiräumen ist einer der Faktoren, der Verantwortungsübernahme ohne Überlastung erst ermöglicht. Um Verwaltungsmitarbeitende zu motivieren, sich in Projekten zu engagieren, sollten Führungskräfte demnach Freiräume und Ressourcen für solch ein Engagement schaffen.

Lösungsidee:

Dass die Lots:innen in den hier beschriebenen Projekten Verantwortung übernommen haben, ist ein Positivbeispiel, Überstunden sollten dennoch die Ausnahme bleiben. Deshalb gilt es, klare Formen der Verantwortungsübernahme für Projekte zu schaffen. Da die Übernahme von Verantwortung, statt einer strengen Zuständigkeitslogik, zunächst ungewohnt sein kann, sollten Positivbeispiele Anerkennung erfahren und sichtbar gemacht werden. Ein adäquates Mittel könnten beispielsweise Anreizsysteme durch Führungskräfte und Zentralabteilungen sein, um zur Verantwortungsübernahme zu motivieren. Neben diesen abstrakten Ideen hier zudem eine konkrete Methode:

Methode: Zeitliche Freiräume schaffen

- **Zeitpunkt:** Vor Projektbeginn, im Prozess
- **Umsetzung:** Nicht jede Führungskraft ist sensibel für potenzielle Überlastung ihrer Mitarbeitenden. Daher

bitten die Verwaltungsmitarbeitenden ihre Führungskräfte, bzw. bei Nichteinsehen die Personalabteilung, ihnen einen gewissen Teil ihrer Arbeitszeit explizit für ein bestimmtes Projekt oder Anliegen zur Verfügung zu stellen. Um diesen Freiraum zu ermöglichen, wird es nötig sein, die Person von anderen Zuständigkeiten zu befreien und diese Zuständigkeiten umzuverteilen, wenn die Person vorher bereits ausgelastet ist. Umgekehrt kann die Initiative auch von der Führungskraft ausgehen. Wird innerhalb des Referates die Aufgabe frei vergeben, kann sie von der Person mit dem größten Interesse und Wissen übernommen werden.

- **Nutzen:** Legitimation der Verantwortungsübernahme vor sich selbst und anderen, höhere Identifikation durch intrinsisch motiviertes Handeln
- **Ziel:** Zeit für das Projekt ist im Arbeitsalltag gesichert, Vorbeugung von schlechtem Gewissen, Vorbeugung von Überbelastung

C.5. Mangelnder Methodentransfer

Produktentwicklungen gehören nur sehr selten zu den Kernaufgaben von Verwaltungsmitarbeitenden im Nicht-IKT-Bereich der Behörden. Dafür wurden sie bisher weder ausgebildet noch eingestellt. Sprich, wenn Verwaltungsmitarbeitende mit nutzer:innenzentrierten Projekten – meist Digitalisierungsprojekten – betraut werden, werden typischerweise Beratungsfirmen oder andere Dienstleister beauftragt. Diese setzen das Projekt jedoch allzu häufig um, ohne den Methodentransfer in die Verwaltung sicherzustellen. So kommt es, dass viele Verwaltungsmitarbeitende schon von nutzer:innenzentrierten Methoden gehört haben, doch nicht ausreichend in ihnen geschult sind, um sie in der Praxis anzuwenden.

Das Fellowship soll hier ansetzen und die nutzer:innenzentrierte Entwicklung gemeinsam mit den Mitarbeitenden durchführen, um die Mitarbeitenden langfristig zu ermächtigen, die Methoden selbst anwenden zu können. Im Verwaltungskontext treffen die Fellows jedoch auf die große Herausforderung, dass einige der nutzer:innenzentrierten Methoden der Produktentwicklung im Alltagsgeschäft nur schwer in Lehrbuchform anzuwenden sind. Auch fehlt in Stresssituationen häufig die Zeit, stringent an nutzer:innenzentrierten Projekten zu arbeiten, da die Einarbeitung in die Methoden viel Zeit in Anspruch nimmt. Wenn die angewandten Methoden nicht alltagstauglich sind oder nicht als solches angesehen werden, erschwert dies den

Methodentransfer und es besteht die Gefahr, dass eines der Ziele des Fellowship – nutzer:innenzentrierte Methoden in die Verwaltung zu bringen und dort nachhaltig zu verankern – nicht erfüllt wird.

»Ich habe jetzt durch das Projekt ein Problemverständnis entwickelt, wenn ich jetzt in einem komplexen [...] Projekt, sowas anwenden [will]. Da finde ich schon, dass ich so zumindest eine Richtschnur irgendwie habe. Aber der Alltag im Ministerium, der sieht ja so aus: Ich habe ganz viele kleine Themen und ich weiß nicht, wie ich die darauf anwende. [...] Also für meinen normalen Alltag wüsste ich gar nicht, wie ich das anwenden soll.« (Lots:in)

Weshalb der Methodentransfer so wichtig ist, lässt sich am Beispiel des iterativen Vorgehens zeigen: Kennen Verwaltungsmitarbeitenden das Prinzip des iterativen Testens nicht, beauftragen sie dieses weder bei den Dienstleistern, noch sind sie selbst dazu in der Lage, es anzuwenden. Wird ein Projekt abgeschlossen, ohne dass die Lösung von Nutzenden getestet wurde, können später in der Anwendung Nutzungsprobleme auftauchen. Diese können wiederum dazu führen, dass das Angebot nicht akzeptiert und somit nicht genutzt wird.

Um dem vorzubeugen, ist Methodenwissen aufseiten der Verwaltungsmitarbeitenden entscheidend. Dabei ist es zwar wünschenswert, dass die Verwaltungsmitarbeitenden befähigt

werden, eigenständig nutzer:innenzentrierte Projekte durchzuführen. Dies ist jedoch nicht zwingend notwendig, da die Zusammenarbeit mit Berater:innen und anderen externen Dienstleistern, die das Expertenwissen mitbringen, auch zukünftig häufig der Fall sein wird. Oft geht es darum, dass die Mitarbeitenden als öffentliche Auftraggeber:innen von der Ausschreibung bis zum Projektabschluss ermächtigt werden, den Methodeneinsatz und das Vorgehen kritisch zu hinterfragen. Sie müssen

Fortschritte, Ausrichtungen und Methoden bewerten, einordnen und, wenn möglich und nötig, korrigieren können. Es ist zu hoffen, dass aus dieser Aktivität heraus weiteres Wissen und Kompetenz aufgebaut werden, sodass langfristig nutzer:innenzentriertes Projektmanagement durch Inhouse-Expertise erfolgreich eingesetzt werden kann.

Lösungsidee:

Während des gesamten Projektes sollte von allen Projektmitarbeitenden – Externen wie Verwaltungsmitarbeitenden – mitgedacht werden, welche Kompetenzen und welches Wissen vermittelt werden sollen. Insbesondere in Projekten wie den Fellowships, bei denen das Projekt an die Lots:innen zur Weiterentwicklung und Fertigstellung übergeben wird, muss mitgedacht werden, welches projektspezifische Wissen für den Erfolg im weiteren Verlauf notwendig sein wird.

Methode: Beidseitige aktive Übergabe

- **Zeitpunkt:** Kurz vor Projektende mit zeitlichem Puffer
- **Umsetzung:** Das gesamte Team kommt für mehrere Stunden zusammen. Zuvor haben die Teammitglieder, die das Projekt verlassen, alle Dokumente, Kontakte etc. sowie ganz konkrete nächste Schritte mit Zuständigkeiten zusammengetragen. Gleichfalls haben alle Teammitglieder, die das Projekt fortführen,

eigene nächste Schritte zur gemeinsamen Evaluation vorbereitet und notiert, welche Informationen etc. sie benötigen. Alle Teammitglieder haben sich zuvor überlegt, welche potenziellen Hürden auf das Projekt zukommen können. Nachdem alle Informationen und Fragen ausgetauscht wurden und die nächsten Schritte abgeglichen und diskutiert wurden, werden diese potenziellen Hürden gesammelt, um gemeinsam Umgangsstrategien zu entwickeln. Am Schluss der Übergabe ist es ratsam, nachzufragen, ob sich jede Person sicher fühlt, das Projekt weiterzuführen. So sollten auch alle Projektrollen übergeben werden. Falls sich Personen nicht sicher fühlen oder falls Aufgaben noch nicht übergeben werden können, ist dafür die Pufferzeit bis zum tatsächlichen Ende des Projektes gedacht.

- **Nutzen:** Stressfreie und umfangreiche Übergabe, explizites Nachdenken über Herausforderungen
- **Ziel:** Vollständige Übergabe, frühzeitige Vorbereitung auf Herausforderungen bei der Weiterentwicklung

C.6. Professionelle Distanziertheit erschwert Vertrauensbeziehung

Eine weitere Herausforderung, die auftreten kann, ist die zwischen professioneller Distanziertheit, die im Verwaltungskontext üblicherweise vorherrscht, und den Vorteilen einer persönlichen Beziehung innerhalb des Projektteams. So beschreibt ein:e Lots:in, das sie bewusst gemeinsame Unternehmungen initiiert hat, um so ein Teamgefühl zu kreieren:

»Mir war es ein besonderes Anliegen, dass wir viel soziales Miteinander [...] haben und Austausch, das heißt, ich habe zum Beispiel so Abendessen immer regelmäßig organisiert, damit wir auch was machen außerhalb des Büros.«

Und auch Fellows beschreiben, wie wichtig ein Vertrauensverhältnis und auch das Teilen persönlicher Probleme und Gefühle für den Projektablauf sind:

»Was auf jeden Fall geholfen hat, ist, dass wir ein sehr enges Verhältnis zu denen haben. Also, wir gehen regelmäßig mit denen essen und reden teilweise auch über sehr private Themen.«

Lösungsidee:

Um diese persönliche Ebene zu erreichen, sind verschiedene, teilweise niederschwellige, teilweise mit etwas mehr Aufwand verbundene Ansätze denkbar.

Methode: Check-in-Fragen

- **Zeitpunkt:** Jederzeit
- **Umsetzung:** Zu Beginn eines Teammeetings, wenn alle Teammitglieder da sind, wird nicht direkt mit den Arbeitsaufgaben angefangen. Stattdessen wird eine

Einstiegsfrage an alle Teammitglieder gestellt. Dies kann eine Frage zum aktuellen Befinden sein oder eine zufällig ausgewählte Check-in-Fragestellung aus einem Generator, wie sie im Internet zu finden sind. Die Methode kann auch zwischendurch in Meetings angewendet werden, wenn zu Beginn des Meetings keine Zeit war oder das Meeting sehr lange dauert.

- **Nutzen:** Auflockerung, Wahrnehmen und Wertschätzung der persönlichen Kontexte der Teammitglieder
- **Ziel:** Gegenseitiges Kennenlernen, sensibler Umgang mit Teammitgliedern in schwierigen Situationen, Aufbau und Vertiefung einer Vertrauensbeziehung



3. Take-aways

Innovationsfellowships sind eine immer beliebter werdende Strategie, um nutzer:innenzentrierte Methoden und ein agiles Mindset in die Verwaltung zu bringen. Anhand zweier Fallbeispiele konnte die Anwendung nutzer:innenzentrierter Methoden entlang des DD-Prozesses im Verwaltungskontext analysiert werden.

Die betrachteten Fälle zeigen deutlich, dass nutzer:innenzentriertes Arbeiten in der Verwaltung grundsätzlich möglich ist. Dabei treten jedoch bestimmte Herausforderungen auf, die in diesem Impulspapier herausgearbeitet wurden. Dazu gehören insbesondere die Herausforderungen:

- Bestehende Lösungsideen aus der öffentlichen Debatte vorerst abzulegen, um sich erst auf den nutzer:innenzentrierten Prozess einzulassen und dann zu gegebener Zeit die Lösungsideen in den Prozess einzubringen,
- bestehendes Wissen und Annahmen zuerst außer Acht zu lassen, um sich vorbehaltlos auf die Perspektive der Nutzenden zu fokussieren,
- die technische Ergebnisfokussierung zurückzustellen, sodass zwar klar ist, welche Probleme mit dem Ergebnis gelöst werden sollen, doch Ergebnisoffenheit in Bezug auf die technische Umsetzung besteht,
- und das Streben nach Fehlervermeidung abzulegen, um bessere, mit den Nutzenden getestete Lösungen zu entwickeln.

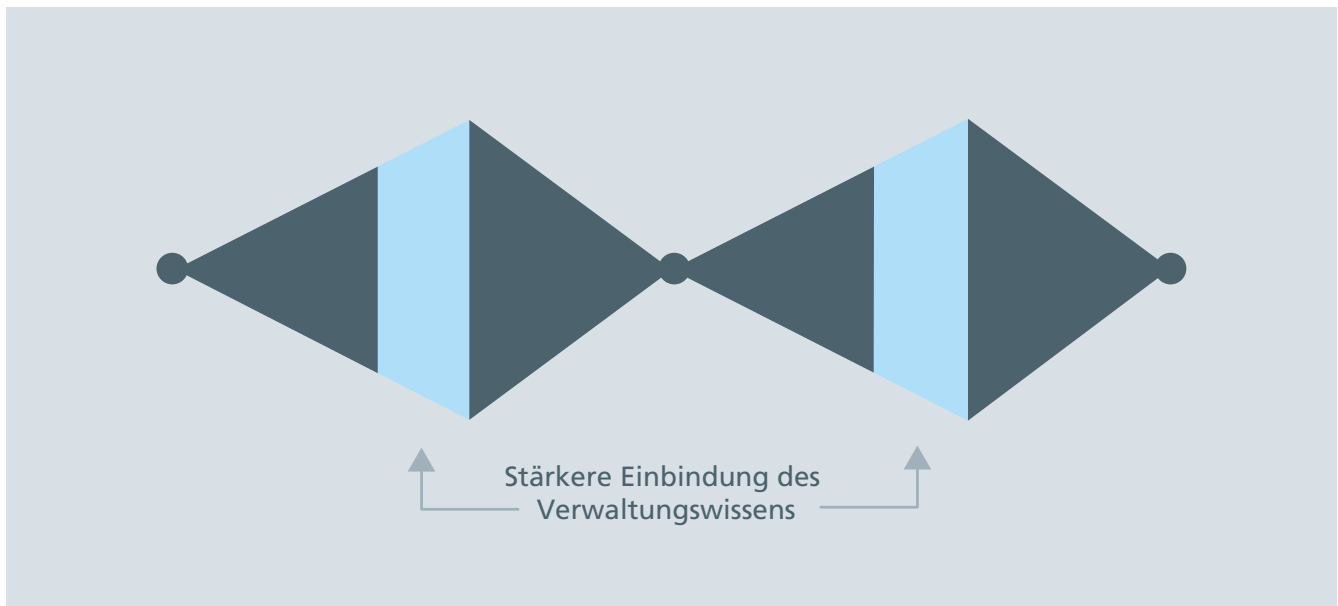
Sind sich die Projektbeteiligten dieser potenziellen Herausforderungen bewusst, kann den Herausforderungen vorgebeugt und begegnet werden. Einige entsprechende Lösungsideen wurden in diesem Papier vorgestellt. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass es beim nutzer:innenzentrierten Arbeiten und einer Zusammenarbeit zwischen verwaltungsinternen und -externen Projektbeteiligten Fingerspitzengefühl bedarf, um beide Perspektiven in den Prozess einfließen zu lassen – und dass, obwohl Kern des nutzer:innenzentrierten Arbeitens eben gerade das Freimachen von eigenen Annahmen sowie Ergebnisoffenheit sind.

Dennoch ist es insbesondere die Kombination aus externer Perspektive, die neue Impulse und Methodenwissen mit sich bringt, und interner Perspektive, die wertvolles Wissen über interne Strukturen, vorhandene Lösungen und kulturelle Besonderheiten beinhaltet, die sich als sehr lohnend erweisen kann.

Um diese Potenziale zu nutzen, schlagen wir eine Anpassung des DD-Prozesses vor. Werden nutzer:innenzentrierte Methoden in der Verwaltung angewandt, ist es wichtig, das Verwaltungswissen miteinzubeziehen. Andernfalls wird wertvolles Wissen außer Acht gelassen und Widerstände sind absehbar. Bisher gibt es dafür noch keine Vorlage, weshalb die nutzer:innenzentrierten Methoden zu oft als Gegensatz zum Verwaltungshandeln gesehen werden. Beides steht sich jedoch nicht unvereinbar gegenüber, vielmehr kann nur unter Einbeziehung beider Sichtweisen die ideale Lösung gefunden werden.

Die nutzer:innenzentrierten Methoden müssen deshalb so angepasst werden, dass das Verwaltungswissen zum richtigen Zeitpunkt eingebunden wird und Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Dann erst können die nutzer:innenzentrierten Methoden mehrwertstiftend und langfristig in der Verwaltung eingesetzt werden. Bei dem folgenden Vorschlag zur Anpassung des DD-Prozesses wird dem Verwaltungswissen im DD-Prozess bewusst Zeit eingeräumt, während gleichzeitig Zeit für rein nutzer:innenzentriertes Arbeiten bleibt. Beide Perspektiven sollen sich sinnvoll ergänzen und in ihrer Gänze zum Tragen kommen:

Abbildung 5: Vorschlag zur Anpassung des Double-Diamond-Prozesses im Verwaltungskontext (Abb. basierend auf Wikimedia Commons⁸; modifiziert durch Plomin et al., 2022)



Problemraum

- »Verstehen«-Phase
 - Ohne bestehendes Wissen und bestehende Annahmen
 - Einbringen des bestehenden Wissens, beispielsweise durch Experteninterviews mit den Lots:innen und weiteren Verwaltungsmitarbeitenden
- »Definieren«-Phase
 - Synthese der unterschiedlichen Erkenntnisstränge
 - Rückkopplung mit den Entscheidungstragenden

Lösungsraum

- »Entwickeln«-Phase
 - Ideengenerierung ohne bestehende eigene Lösungsideen und ohne Lösungsideen aus der öffentlichen Debatte
 - Einbringen der bestehenden eigenen Lösungsideen und der Lösungsideen aus der öffentlichen Debatte
 - Rückkopplung mit den Entscheidungstragenden
- »Finalisieren«-Phase
 - Testing mit Nutzer:innen

Diese bewusste Unterscheidung von Phasen, in denen zunächst die Erkenntnisse aus den nutzer:innenzentrierten Methoden eingebracht werden und danach jeweils die Erfahrung und das Wissen der Verwaltungsmitarbeitenden besonders zum Tragen kommen, beugt vielen der oben erläuterten Herausforderungen vor.

Zudem wird den Verwaltungsmitarbeitenden auf diese Weise die Sicherheit gegeben, dass ihre Expertise und ihr Wissen explizit und planvoll berücksichtigt werden.

Die Anpassung soll sicherstellen, dass alle Perspektiven in die Entscheidungsfindung einfließen und die Entscheidungstragenden an den entscheidenden Punkten miteinbezogen werden.

Abschließend bleibt anzumerken, dass wir mit dem Papier eine Inspiration – und keine pauschalen Lösungsansätze – bieten möchten. Die vorgeschlagenen Methoden und auch der Prozess sollten situationsgemäß angepasst werden, da sich jedes Projekt in seinen Besonderheiten und durch die Zusammensetzung der Projektmitglieder unterscheidet. Nutzer:innenzentrierte Projekte müssen daher ein bewusster und ehrlicher Aushandlungsprozess aller beteiligter Stakeholder bleiben, denn diese bedarfsgerechte Anpassung ist genau das, was nutzer:innenzentriertes Arbeiten ausmacht und zu einem nutzer:innenfreundlichen, zweckdienlichen Produkt führt.

⁸ https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Double_diamond.png



Kontakt

Dr. Nassrin Hajinejad
Kompetenzzentrum Öffentliche IT (ÖFIT)
Tel.: +49 30 3463-7173
Fax: +49 30 3463-99-7173
info@oeffentliche-it.de

Fraunhofer-Institut für
Offene Kommunikationssysteme FOKUS
Kaiserin-Augusta-Allee 31
10589 Berlin

www.fokus.fraunhofer.de
www.oeffentliche-it.de
Twitter: @OeffentlicheIT

ISBN: 978-3-948582-15-9

