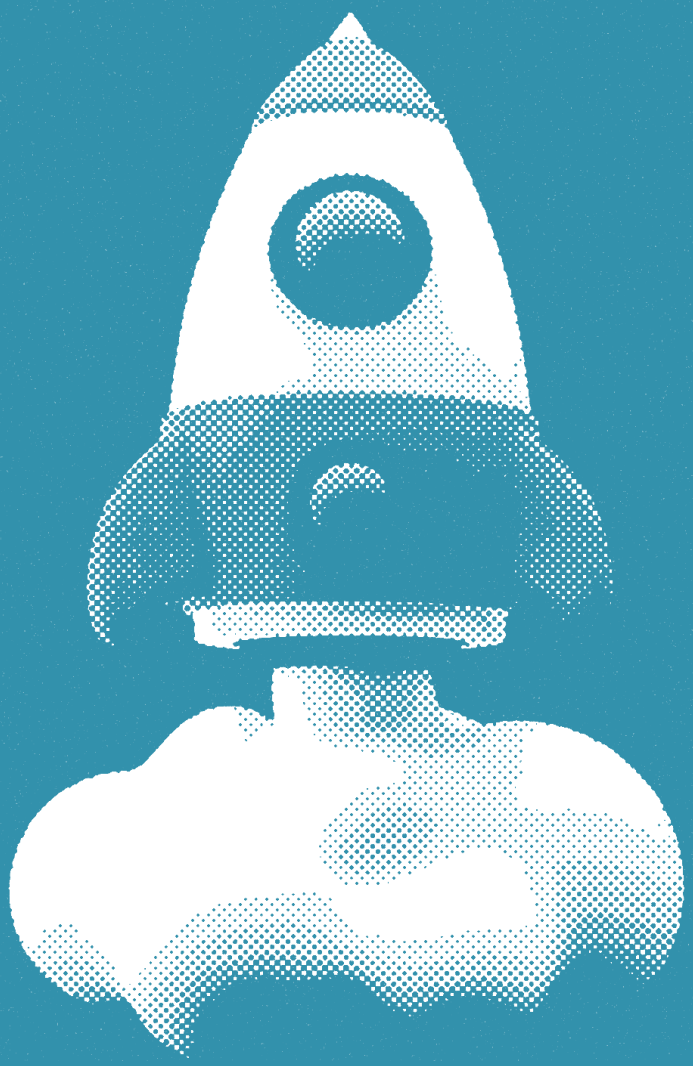
NEGZ
Nationales E-Government Kompetenzzentrum e. V.

Impulspapier

Mit Design Thinking den Wandel vorantreiben

Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung – Gedankenanstöße aus dem NEGZ-Arbeitskreis Design Thinking

Dr. Andrea Augsten · Annette Brunsmeier · Dr. Franka Grünewald · Barbara Hilgert · Elena A. Kalogeropoulos · Andreas Mattlener · Jörg Möllenbrock · Nicole Röttger



Inhaltliche Ansprechpartner:innen

Dr. Andrea Augsten	mail@andreaaugsten.de
Annette Brunsmeier	annette.brunsmeier@fujitsu.com
Dr. Franka Grünewald	franka.gruenewald@digital-agentur.de
Barbara Hilgert	barbara@next-generation-learning.com
Elena A. Kalogeropoulos	hello@elenakal.com
Andreas Mattlener	mattlener@gmail.com
Jörg Möllenbrock	moellenbrock@gmx.net
Nicole Röttger	N.Roettger@apiarista.de

Über das NEGZ

Das Nationale E-Government Kompetenzzentrum ist Fachnetzwerk und Denkfabrik zur Digitalen Verwaltung.

Wir bündeln die Expertise von Unternehmen, Forschungseinrichtungen, öffentlichen Körperschaften und Verbänden, um die Digitalisierung der deutschen Verwaltung zu unterstützen und voranzutreiben.

Wir veröffentlichen Studien und Impulse, veranstalten Austauschformate, vermitteln Kompetenzen und bringen uns in die Fachdiskussion ein.

Impressum

Erscheinungsdatum 16.05.2024

ISSN 2626-6032
DOI 10.30418/2626-6032.2024.1

CC BY SA 4.0

Dieses Werk wurde unter der Lizenz „Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International“ veröffentlicht. Sie dürfen das Werk bei Nennung der Urhebenden und der Lizenz teilen und bearbeiten.

https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

Herausgeber

NEGZ e.V.
Oberlandstraße 26–35 · 12099 Berlin

030 7543 89 55
office@negz.org · www.negz.org

Gestaltung: Nicole Mank

Titelbilder: Andy Hermawan | Unsplash.com

Inhalt

1 Ein einleitender Überblick. 4

2 Ein Kennenlernen: Design Thinking als Methode 6

2.1 Der Aufschwung 6

2.2 Die Methode in a Nutshell 7

3 Zusammen denken: Design Thinking & Change Management. 10

3.1 Design Thinking und Kulturwandel 10

3.2 Lernen aus der Wirtschaft 12

3.3 Die Organisationsentwicklungspotenziale von Design Thinking 12

4 Machen: Die Einführung von Design Thinking. 15

4.1 Die schrittweise Planung. 15

4.2 Der Rahmen für Design Thinking 16

4.3 Der Transfer in den Arbeitsalltag 17

4.4 Die Adaption von Methodenbaukästen 18

5 Beibehalten: Die Verstetigung 20

5.1 Eine Design Thinking-Kultur 20

5.2 Design Thinking-Hacks 21

5.3 Lernfähigkeit und transparente Fehlerkultur 22

6 Ausblick: Design Thinking in der öffentlichen Verwaltung 23

7 Literatur und Links. 26

8 Autorinnen und Autoren in alphabetischer Reihenfolge mit Kontaktdaten. 27

1 Ein einleitender Überblick

Die öffentliche Verwaltung befindet sich durch die digitale Transformation aktuell in einem enormen Wandel – zumindest aus Sicht der Veränderungswilligen. Dieser Wandel fordert Veränderung gleich auf mehreren Ebenen: innerhalb von Organisationen, in der Zusammenarbeit zwischen Organisationen und auf individueller Ebene in Form von Arbeitsweisen und Kompetenzen. Gleichzeitig wecken genau diese multiplen Forderungen nach Veränderung Beharrungskräfte, die dem Wandel entgegenstehen.

Um diese zu überwinden, braucht es besonders im öffentlichen Sektor gleich mehrere wesentliche Voraussetzungen. Es müssen die richtigen Akteurinnen und Akteure agieren, es muss ein neues Mindset geschaffen und gelebt werden, das digital und nicht analog denkt. Weg vom PDF und hin zu Datenstrukturen, Schaffung von formalen sowie digitalen Grundlagen in einzelnen Gesetzen, uvm. Neben den technischen Voraussetzungen braucht es aber auch menschliche Voraussetzungen, so wie das Vorhandensein bestimmter Kompetenzen, wie digital literacy[1] (kompetenter Umgang mit digitalen Tools) oder Kommunikations-, Gestaltungs- und Kollaborationskompetenz. Nur so kann ein digitaler Wandel erfolgreich vollzogen werden.

Innerhalb von Organisationen können die Prinzipien des agilen Arbeitens wie eine iterative Entwicklung, kontinuierliches Feedback und multiperspektivische Teams, die etablierte Verwaltungsprozesse hinterfragen, um weniger bürokratische und digitale Services zu entwickeln. Ziel ist es, eine an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürgern orientierte Verwaltung zu schaffen.

Um jedoch den Herausforderungen der digitalen Transformation wirklich gerecht zu werden, benötigt es auch organisationsübergreifende Voraussetzungen. Für einen nachhaltigen Wandel in der öffentlichen Verwaltung bedarf es grundlegender Veränderungen des Wandels im Denken und Handeln, der die Beteiligten und ihre Bedürfnisse ins Zentrum von Lösungskonzepten stellt. Diese Humanzentrierung bietet Design Thinking (kurz *DT*) an, ein Konzept, das in den letzten Jahren vermehrt Aufmerksamkeit im öffentlichen Sektor erhalten hat.

Der Ansatz von DT ist ein Problemlösungsprozess, der versucht, die tatsächlichen Bedürfnisse und Herausforderungen der Bürgerinnen und Bürger zunächst zu verstehen und darauf basierend, Lösungen zu entwickeln, die sowohl innovativ als auch praktisch umsetzbar sind. Durch die Betonung von Empathie, Kreativität und iterativem Lernen bietet DT eine Methodik, die es ermöglicht, komplexe Probleme in der öffentlichen Verwaltung auf eine neue Art und Weise anzugehen. In Kombination mit weiteren agilen Methoden, bietet DT eine wirkungsvolle Allianz, nicht nur auf den digitalen Wandel zu reagieren, sondern diesen proaktiv und humanzentriert zu gestalten. Erfahre in diesem Artikel, wie das im öffentlichen Sektor gelingen kann und bereits in konkreten Projekten gelungen ist.

> **Kapitel 1–5** bieten dabei neben einer -bewusst kurz gehaltenen- *theoretischen Grundlage* einen ersten Einblick in die Umsetzung und sollen dir, liebe Leserin, lieber Leser, ein Gefühl vermitteln, welche Herausforderungen bei der Einführung von DT in deinem Umfeld entstehen könn(t)en.
>
> **Kapitel 6** schafft dann die Voraussetzungen für den *konkreten Start* mit der Diskussion der *relevanten Spannungsfelder* rund um die Einführung (was dir zur Reflexion der eigenen Bedingungen dienen soll) und der Verlinkungen zu unserer Checkliste (siehe QR-Code in Kapitel 6) zum Loslegen.

1 **„Digital literacy“** bezieht sich darauf, wie gut eine Person Informationen in digitalen Formaten verstehen, erstellen, verarbeiten und kommunizieren kann.

Viel Spaß beim Lesen und insbesondere beim Ausprobieren. Melde dich jederzeit bei uns Autor:innen und/oder beim Arbeitskreis Design-Thinking des NEGZ.

2 Ein Kennenlernen: Design Thinking als Methode

Design Thinking (DT) hat in den letzten Jahrzehnten an Popularität gewonnen und sich von den Kreativ- und Designdisziplinen zu einem beliebten Ansatz in Unternehmen, in Bildungseinrichtungen und sogar der öffentlichen Verwaltung entwickelt. Es bietet einen mensch-zentrierten, mehrstufigen Ansatz zur Lösung komplexer Probleme und fördert Innovation, Kreativität und teambasierte Zusammenarbeit – und trifft damit auf den Druck nach Veränderung.

2.1 Der Aufschwung

In Deutschland hat sich DT seit der Gründung des Hasso-Plattner-Instituts in Potsdam im Jahr 2009 stark verbreitet. In mehrtägigen Schulungsformaten lernen Interessierte Tools, Methoden und einen Prozess kennen, der verspricht, einen positiven Beitrag zur Entwicklung von Innovationen zu leisten. DT scheint wie eine einfach zu erlernende Methode zur kreativen Ideenentwicklung zu sein - und für jede und jeden zugänglich. Die Hürden DT kennenzulernen, wirken gering, und lassen den Kreis an Interessierten wachsen. Die historischen Wurzeln reichen bis in die 1960er-Jahre zurück, und tauchten besonders in theoretisch-akademischen Diskursen auf, lange bevor der Begriff und das Konzept an der Stanford University, am Hasso-Plattner-Institut und durch IDEO weiterentwickelt und verbreitet wurde.

In der Praxis finden sich jedoch viele unterschiedliche Beschreibungen und Positionen, was DT sei. Die Prinzipien und Prozessschritte sind in den meisten Ausprägungen weiterhin integriert. Häufig variieren die Begrifflichkeiten, mit denen einzelne Aspekte bezeichnet werden, dass wiederum bei Neulingen zu Irritationen und Unsicherheit führt, jedoch den kreativen Wurzeln des Ansatzes geschuldet ist.

Ebenso gibt es anhaltende Meinungsverschiedenheiten, ob DT als Methode, Konzept oder Ansatz bezeichnet wird. Bislang gibt es keinen einheitlichen theoretischen Rahmen für DT. Das führt zu Situationen, in denen zwei Personen sich (vermeintlich) über DT austauschen, einen ähnlichen Wortkanon verwenden, bei näherer Betrachtung dennoch aneinander vorbeireden.

Die andauernde Diffusität darüber, wie DT denn nun zu verstehen ist, spiegelt für einige eine intuitive Offenheit, die eine kreative Herangehensweise ermöglicht, um auf innovative Lösungen zu kommen. Andere dagegen verzweifeln schier und geben den Versuch nicht auf, durch Beschreibungen eine verlässliche, planbare und systematisierte Anleitung zu bieten.

Die Designforschende Sabine Junginger bietet eine unterstützende Unterscheidung zwischen dem Verständnis von DT als Technik, Methode und als strategisch-gestaltende Denk- und Handlungsweise[2] mit jeweils unterschiedlichen Wirkungen in Bezug auf das Veränderungspotential an.

Laut Junginger ist es angewendet als **Technik** geeignet, *isolierte Probleme zu lösen und planbare Ergebnisse zu produzieren, die als Ergebnis mit richtig und falsch beurteilt werden können*. Techniken können z.B. das Erstellen von Collagen in Photoshop sein, ein originalgetreues Abzeichnen eines Gegenstandes oder das Layout einer Broschüre. Techniken beschränken sich auf das Erstellen von etwas, ohne dabei auf den Zweck einzugehen. Als **Methode** angewendet, wirkt DT zwar innerhalb der *Produktentwicklung* als kreativitätsfördernd, jedoch ist *kein Beitrag zu organisationalen Veränderungen* zu erwarten. Wird DT als **gestaltendes Denken und Handeln** verstanden, *prägt es die gesamten Prinzipien und Handlungsweisen einer Organisation - und leistet*

2 Junginger, Sabine: Thoughts on Design as a Strategic Art. S. 37 – 49. In: Faust, Jürgen und Junginger, Sabine (Hrsg.) (2016): Designing Business and Management. London, New York: Bloomsbury publishing.

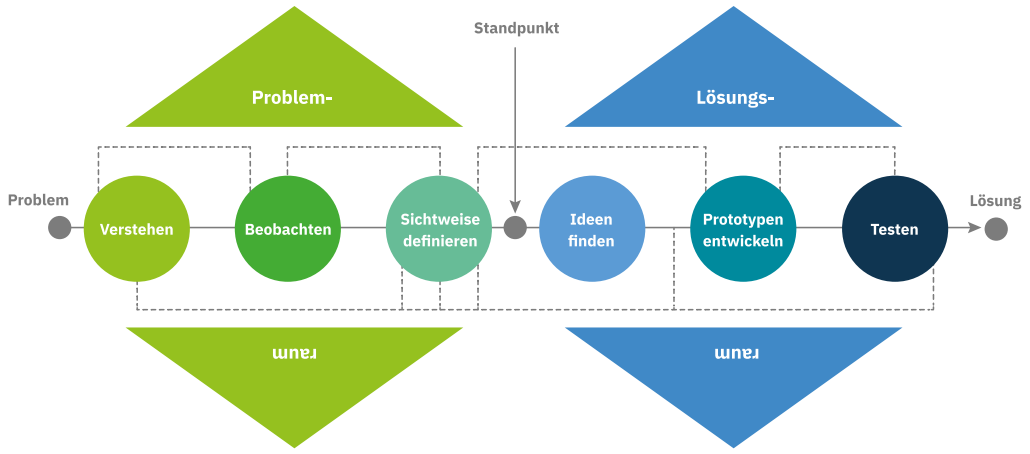


Abbildung 1: Der Design Thinking Prozess (angelehnt an HPI School of Design Thinking (2007)

erst dann einen Beitrag zu einer Veränderung im Sinne der strategischen Ausrichtung oder einer kollaborativen Zusammenarbeit.

In der Praxis stehen die theoretischen Diskurse nicht im Vordergrund, dennoch tauchen Irritation und Frustration auf, wenn das Ziel verfehlt wird, was mit DT erreicht werden soll. Dann lohnt es sich, genauer hinzuschauen, ob vielleicht einzelne Workshops die Techniken von DT vermittelt haben, aber die Führungsebene andere Prinzipien vertritt.

Folglich ist in Abhängigkeit von der Art und Weise, wie mit DT umgegangen wird, ein unterschiedliches Ausmaß an tatsächlicher Veränderung auf organisationaler Ebene zu erwarten.

Kritikerinnen und Kritiker argumentieren zudem, dass DT als kreativitätsfördernde Methode häufig einer Anleitung folgt und demnach zu kurz greift, um auf wirklich ungewöhnliche Ideen zu kommen, und stattdessen Kontext und Funktion vernachlässigt. Dennoch hat sich DT als nutzerzentrierter Innovationsmotor durchgesetzt.

2.2 Die Methode in a Nutshell

Der durch den Problem- und Lösungsraum angedeutete, sogenannte “Double Diamond”[33] ist ein Vorgehen, das den Prozess der Problemlösung und Innovation in vier Phasen unterteilt, die jeweils zwei Diamanten bilden. Dieses Modell hilft dabei, systematisch durch den DT-Prozess zu navigieren.

Phase: Verstehen

Diese Phase ist der erste Schritt des Prozesses, der darauf abzielt, ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse, Motivationen und Herausforderungen der Benutzer zu entwickeln. In dieser Phase werden Methoden wie Interviews, Beobachtungen und Empathie-Übungen eingesetzt, um eine empathische Verbindung zu den Benutzern herzustellen und deren Perspektiven zu erfassen. Das Ziel ist es, eine solide Grundlage für das Design zu schaffen, indem man die Probleme aus der Sicht der Benutzer betrachtet und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt.

Phase: Beobachten

In dieser Phase werden systematisch Beobachtungen über das Verhalten, die Interaktionen und die Umgebung der Benutzer

3 https://de.wikipedia.org/wiki/Double_Diamond_(Designprozessmodell)

gesammelt. Dies geschieht oft durch direkte Beobachtung vor Ort oder durch das Studium von Prototypen und existierenden Lösungen. Ziel ist es, tiefe Einblicke in die Bedürfnisse, Gewohnheiten und Probleme der Benutzer zu gewinnen, um darauf aufbauend innovative und nutzerzentrierte Lösungen zu entwickeln.

Phase: Sichtweise definieren

In dieser Phase werden die gesammelten Erkenntnisse und Beobachtungen analysiert und interpretiert, um die Hauptprobleme und Herausforderungen zu identifizieren, die es zu lösen gilt. Durch Techniken wie das Framing von Herausforderungen und das Erstellen von Persona-Profilen werden die Bedürfnisse und Motivationen der Benutzer konkretisiert. Das Ziel ist es, einen klaren Fokus und eine gemeinsame Sichtweise auf die zu lösenden Probleme zu entwickeln, um die anschließende Ideenfindung und Lösungsfindung zu unterstützen.

Phase: Ideen finden

Diese Phase ist ein kreativer Prozess, der darauf abzielt, eine Vielzahl von innovativen Lösungsvorschlägen zu generieren. Hierbei werden Ideen ohne Einschränkungen oder Urteile gesammelt und durch verschiedene Techniken wie Brainstorming, Mind Mapping oder Rapid Prototyping weiterentwickelt. Ziel ist es, eine breite Palette von potenziellen Lösungen zu erkunden, um später die vielversprechendsten Ansätze für die eigentliche Umsetzung auszuwählen.

Phase: Prototypen entwickeln

Dies ist die Phase, in der iterative Modelle oder Darstellungen der potenziellen Lösungen erstellt werden, um die Ideen greifbar zu machen und schnell Feedback zu erhalten. Dies beinhaltet oft die Nutzung verschiedener (kreativer) Materialien und Werkzeuge, um Konzepte auf eine einfache und experimentelle Weise zu visualisieren. Ziel ist es, frühzeitig Schwachstellen zu identifizieren, die Effektivität der Lösungen zu testen und iterative Verbesserungen basierend auf dem Feedback zu ermöglichen.

Phase: Testen

In der Testphase des Design Thinkings werden die Prototypen mit den tatsächlichen Benutzern getestet, um ihr Verhalten, ihre Reaktionen und ihre Bedürfnisse besser zu verstehen. Durch Feedback und Beobachtungen werden Stärken und Schwächen der Lösungen identifiziert und Möglichkeiten zur Verbesserung aufgezeigt. Das Ziel besteht darin, die Lösungen iterativ zu optimieren, um sicherzustellen, dass sie den Bedürfnissen der Benutzer optimal gerecht werden.

Der Double Diamond betont die Bedeutung der **Divergenz** im *Problem verstehen* (weitreichende Erkundung und Ideengenerierung) und der **Konvergenz** in der *Lösungsentwicklung* (Fokussierung und Auswahl der besten Ideen) in jedem der beiden Diamanten.

Dieser Prozess ist iterativ und ermutigt dazu, früh und oft Feedback von Nutzerinnen und Nutzern sowie Stakeholdern einzuholen, um sicherzustellen, dass die Lösung ihren Bedürfnissen entspricht und kontinuierlich verbessert wird.

Anhand der oben dargestellten Abbildung (Abbildung 1) werden die in den folgenden Kapiteln eingeführten Beispiele für DT in der Verwaltung in den Prozess eingeordnet, indem in der Beispielbox sowohl der gesamte Prozess (Abbildung 1) in klein (am oberen rechten Rand der Box), als auch der Ausschnitt des Prozesses, der im Beispiel genutzt wurde (am unteren rechten Rand der Box), dargestellt.

Die folgende **Beispielabbildung**[4] soll das verdeutlichen:

Bei der Entwicklung der kommunalen, digitalen Bekanntmachungstafeln wurde nicht der gesamte DT-Prozess genutzt, sondern nur die *Prozessschritte* **Ideen finden** und **Prototypen entwickeln** aus dem Lösungsraum.

4 https://www.digital-agentur.de/veranstaltungen/praxistag-digitale-bekanntmachungstafel, abgerufen am 04.02.2024

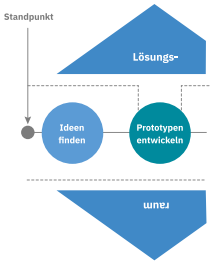
Das soll dir, liebe Leserin, lieber Leser, ermöglichen, anhand unserer Beispiele bzw. Erfahrungsberichte, ein Gefühl dafür zu bekommen, welche Prozessschritte des DT für deinen konkreten Kontext relevant sein könnten. Die weiterführenden Links zu unseren Beispielen können dir dann als weitere Orientierung dienen.

Beispiel: kommunale digitale Bekanntmachungstafeln

Am Praxistag entstand in Zusammenarbeit mit acht Kommunen ein Prototyp für eine digitale Bekanntmachungstafel, die den Informationsbedürfnissen der Gemeinde und der Bürgerschaft soweit möglich gerecht wird. Der Prototyp wurde auf der Basis des gemeinsamen Wissenstands anhand verschiedener Personas vor Ort entwickelt und live getestet.

Einordnung im Framework Double Diamond:

Ideen finden & Prototypen entwickeln



Die Beispiele sind in den folgenden Kapiteln immer in einer eingeschobenen Grafik dargestellt, so dass du sie schnell wiederfindest.

3 Zusammen denken: Design Thinking & Change Management

In einer von ständiger Veränderung geprägten Zeit und zunehmender Komplexität wird Change Management (CM) immer bedeutsamer für die öffentliche Verwaltung. Es umfasst dabei die Tätigkeiten, die auf tiefgreifende, bereichs- und funktionsübergreifende sowie strategisch bedeutsame Veränderungen abzielen.

In Kombination mit Design Thinking (DT) wird so besonderes Potenzial gehoben, weil die notwendigen Veränderungen auf organisationaler Ebene ansetzen und (durch die konsequente Humanzentrierung dank DT) an den Bedürfnissen und Perspektiven der Nutzenden ausgerichtet sind. DT ist folglich eine Methode, um CM nutzendenorientiert und damit mit großer Wahrscheinlichkeit erfolgreicher anzugehen.

3.1 Design Thinking und Kulturwandel

CM bezieht sich auf den systematischen Ansatz, mit dem Organisationen Veränderungen initiieren, umstrukturieren und implementieren. Dabei ist es entscheidend, die emotionalen Aspekte der Veränderung, z.B. die Angst bei Mitarbeitenden, nicht die notwendigen Kompetenzen für die Veränderung mitzubringen, zu berücksichtigen. Wenn diese Berücksichtigung nicht erfolgt, ist Widerstand gegen Veränderungen eine typische Reaktion, die oft auf Unsicherheit und/oder unzureichende Kommunikation zurückzuführen ist.

Hier ist DT ein wertvolles Instrument für das CM, da es die Herausforderungen und Bedürfnisse der Nutzenden an den Anfang des Lösungsentwicklungsprozesses stellt und den menschenzentrierten Ansatz als grundlegende Haltung mitbringt. Die wahrgenommenen Probleme werden erst einmal hinterfragt, und nicht vorschnell Lösungen generiert. Passend eingesetzt, kann DT genau deshalb Impulse für einen Kulturwandel im Verwaltungskontext hin zu mehr Offenheit und Flexibilität setzen.

Anhand des Beispiels der *Neu-Einführung einer Unternehmenssoftware* wird der Unterschied ersichtlich: Mit Hilfe eines DT-Prozesses werden zunächst die Bedarfe der Nutzenden in Bezug auf die neue Unternehmenssoftware erhoben: Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit die Mitarbeitenden die Software optimal einsetzen können? Welche Unterstützungsstrukturen bzw. ggf. Fortbildungen braucht es? Das CM kann dann sicherstellen, dass die Mitarbeitenden die erforderlichen Schulungen erhalten, um die neuen Prozesse erfolgreich zu übernehmen.

Das Projekt GIRAFFE des BMI mit dem Ziel einer Einführung eines KI-basierten Informations-Verwaltungs-Dashboard ist ein solches Beispiel[5]:

Der nutzendenzentrierte Ansatz von DT entwickelt Lösungen, die in den Bedürfnissen, Verhaltensweisen und Perspektiven der betroffenen Menschen verwurzelt sind. Im Kontext des CM bedeutet dies, dass Veränderungen nicht nur als strategische bzw. langfristig wirkende Maßnahmen betrachtet werden, sondern als ein Prozess, der die individuellen Bedürfnisse und Emotionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt. So verspricht etwa die Implementierung regelmäßiger Feedback-Schleifen und Reflexionsworkshops innerhalb eines Veränderungsprozesses, sowohl langfristig einen positiven Effekt zu erzielen, als auch kurzfristig auf Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Prozess reagieren zu können.

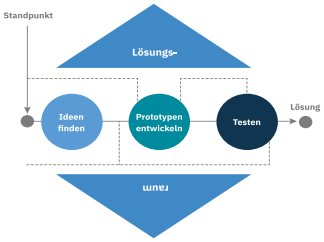
5 https://digitalservice.bund.de/fellowships/work4germany/projekte/projekt-giraffe-bmi-2022, abgerufen am 20.03.24

Beispiel: Das Projekt GIRAFFE Einführung von KI-Verwaltungs-Dashboard

Künstliche Intelligenz und Daten als Enabler für die informelle Verwaltungsarbeit. Strukturell zeigt GIRAFFE (**G**overnment **I**nsight **R**esearch **A**nalytic **F**oresight **F**unction **E**xploration) in Nutzenden-Workshops Mock-ups zu KI-optimierten Unterstützungsleistungen im Geschäftsbereich des BMI und iteriert anhand des Nutzenden-Feedbacks. Methodisch unterstützt wurde das Projekt durch das Fellowship Work4Germany.

Einordnung im Framework Double Diamond:

die letzten drei Phasen



DT fördert ebenso die disziplinübergreifende Kollaboration. Allein diese Offenheit für regelmäßige, strukturübergreifende und lösungsorientierte Zusammenarbeit ist noch kein Standard in der öffentlichen Verwaltung. Es haben alle Perspektiven ihre Berechtigung, jedoch hilft die gemeinsame Sicht auf das entscheidende Nutzendenbedürfnis, um von einzelnen Silo-Perspektiven abzurücken. So kann etwas Neues erfolgreich eingeführt und verstetigt werden. Der iterative Prozess trägt zudem dazu bei, dass Veränderungen nicht als endgültig, sondern als kontinuierlicher Lern- und Anpassungsprozess wahrgenommen werden.

Die kollaborative Entwicklung und Umsetzung eines kommunalen Dashboards für Umweltdaten im Land Brandenburg durch die DigitalAgentur Brandenburg ist dafür ein Vorbild für einen gelungenen Prozess über viele Ebenen und Nutzendengruppen hinweg.[6]

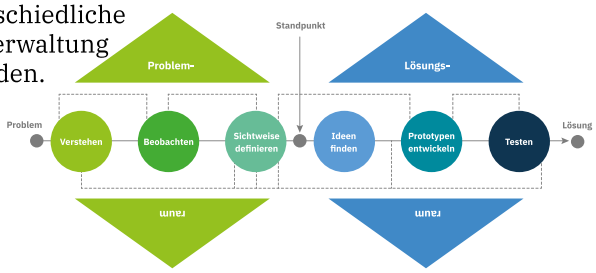
Ein zentraler Aspekt, den DT in den Fokus rückt, ist die Betonung von *Offenheit, Experimentierfreude* und *Lernen durch Ausprobieren* als Treiber des Wandels.

Beispiel: Kommunales Dashboard Umweltdaten im Land Brandenburg

In einem nutzerzentrierten Projekt wird untersucht, wie das Umwelt-, Klima- und/oder Nachhaltigkeitsmanagement in der kommunalen Planung über digitale Tools strategisch verankert werden kann. Beginnend mit einer Recherchephase wurden zum Verständnis von Anforderungen Interviews durchgeführt, daraus Personas erstellt und diese mittels einer brandenburgweiten Umfrage validiert. Im Anschluss wurden in einem gemeinsamen Workshop Prototypen entwickelt und ein gemeinsamer Klick-Dummy erstellt. Es sind unterschiedliche föderale Ebenen und Ressorts der Verwaltung interdisziplinär mit einbezogen worden.

Einordnung im Framework Double Diamond:

gesamter Prozess



6 https://www.digital-agentur.de/bereiche/digitaler-gruener-sektor/projekte/kommunales-dashboard-umweltdaten, abgerufen am 08.03.2024

Diese **positive Haltung** zum *Experimentieren* trägt dazu bei, dass Mitarbeitende offen für neue Ideen und Veränderungen sind. Der traditionelle Top-Down-Ansatz wird durch eine Kultur der Partizipation und des Ko-Kreativen ergänzt, bei der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv am Veränderungsprozess beteiligt sind.

Die Brücke zwischen dem ko-kreativen und kollaborativen Ansatz im DT Prozess und der angestrebten Kulturveränderung wird dadurch gebaut, dass die im DT-Prozess gemachten Erfahrungen und erlernten Methoden z.B. in den Arbeitsalltag übertragen werden. Die regelmäßige Reflexion dieser Erfahrungen hilft, eine *kontinuierliche Verbesserungskultur* zu etablieren, in der das Lernen aus Fehlern und das Feiern von Erfolgen gleichermaßen wichtig sind.

3.2 Lernen aus der Wirtschaft

Was in der Verwaltung oftmals noch als experimentierfreudig und neu gilt, wird in Wirtschaftsunternehmen bereits praktiziert – und das seit vielen Jahren. Dabei wird DT von vielen Unternehmen in allen Phasen der Veränderung genutzt, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen, turbulenten Ereignissen zu trotzen und eine gemeinsame Basis der Zusammenarbeit zu schaffen. Dazu gehören Bereiche der *Innovations-, Personal- und Strategieentwicklung* ebenso wie die Entwicklung von Organisationsstrukturen.

Gerade mit Blick auf mögliche Stolpersteine ist der Austausch von Verwaltung und Wirtschaft von unschätzbarem Wert. Viele Unternehmen mach(t)en den Fehler, dass sie glauben, die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kundinnen ausreichend zu kennen. Der *Entwicklungsprozess neuer Produkte* oder Dienstleistungen baute auf Annahmen auf, die sich bei Markteintritt als unstimmig erwiesen, so dass der Markterfolg ausblieb.

Eine konsequente Nutzendenforschung hätte diese Erkenntnisse vermutlich bereits während des Prozesses gezeigt, die direkte Anpassung ermöglicht und Geld gespart.

In Bezug auf die Organisationen verhält es sich fast identisch. Oftmals gehen *unternehmensbezogene Veränderungen* mit neuen Prozessen, Strukturen oder auch Tools einher. Gut gemeinte Services für Mitarbeitende, die dank DT von Beginn an nutzendenzentriert entwickelt werden, können ihre Wirkung entfalten und werden positiv(er) angenommen.

Sog. Change Agents[7], die bspw. oft bei Transformationsprozessen in Konzernen eine Rolle spielen, können dabei unterstützen, dass Mitarbeitende auch einmal die Perspektive der Führungsebene einnehmen. Andersherum ist es wichtig für die Führungsebene zu erkennen, welche Unsicherheiten, Erwartungen und Bedarfe bei den Mitarbeitenden herrschen, um hier gemeinsam Lösungsansätze zu generieren und kurzfristig in die Umsetzung zu bringen.

DT birgt folglich nicht nur Potenzial für die Entwicklung neuer Strukturen und Prozesse. *Es bietet die Möglichkeit, Menschen zu beteiligen*, ihnen ihre Ängste zu nehmen und sie positiv zu aktivieren. So können gerade im CM neue Kräfte freigesetzt und in die richtige Richtung kanalisiert werden.

3.3 Die Organisationsentwicklungspotenziale von Design Thinking

DT kann auf unterschiedliche Weise in der Organisationsentwicklung in der öffentlichen Verwaltung traditionelle Denkmuster durchbrechen und einen nachhaltigen Transformationsprozess in Gang zu setzen.

7 Change Agents sind Personen oder Gruppen innerhalb einer Organisation, die eine aktive Rolle bei der Förderung und Umsetzung von Veränderungen spielen. Sie fungieren als Katalysatoren für den Wandel, indem sie unterstützen, motivieren und das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderungen schärfen, um die Organisation zu verbessern und anzupassen.

Auf *strategischer* Ebene kann DT mehr als nur eine Ausrichtung auf Ziele erreichen. Es schafft eine Verbindung zwischen den Akteuren, berücksichtigt Bedürfnisse und Anforderungen von Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen, anderen Verwaltungseinheiten und den eigenen Mitarbeitenden. Die Entwicklung innovativer Strategien unter Einsatz von DT-Elementen oder eines kompletten Prozesses basiert auf einem tiefgreifenden Verständnis der realen Erfahrungen und Anforderungen dieser Stakeholder und hat dadurch eine weit größere Chance auf Akzeptanz und nachhaltige Verstetigung.

Auf *operativer* Ebene kann mithilfe von DT weit über herkömmliche Ansätze hinaus Prozesse und Strukturen gestaltet werden. Schwachstellen in Verwaltungsprozessen und Strukturen werden durch nutzendenzentrierte Forschung und Analyse identifiziert. Die iterative Vorgehensweise ermöglicht das Kreieren von Prozessen unter Einbeziehung sehr unterschiedlicher Perspektiven und Bedürfnisse sowie die Möglichkeit der schnellen Justierung und zielgerichteten Umsetzung der passenden Strukturen.

Die Entwicklung von Prototypen und das Testen ermöglichen schnelle Verbesserungen. Damit werden Verwaltungsprozesse und -strukturen nicht nur effizienter, sondern auch anwendungsfreundlicher.

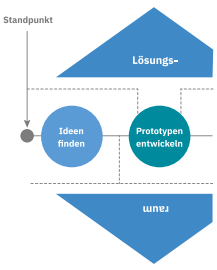
Ein Beispiel dafür kommt aus der Zollverwaltung, wo im Rahmen eines Hackathons Prototypen für eine digitale Zollverwaltung entwickelt wurden[8]:

Von einem Organisationsentwicklungsblickwinkel aus betrachtet, macht es Sinn, ganze Bereiche einer Organisation mithilfe von DT zu entwickeln. Dabei werden nicht nur Zuständigkeiten berücksichtigt, sondern auch die Sichtweise derjenigen, die dort täglich arbeiten, die Prozesse nutzen und mitgestalten. In jedem dieser Bereiche eröffnet *DT in der öffentlichen Verwaltung die Möglichkeit, traditionelle Muster zu hinterfragen und an geeigneten Stellen zu durchbrechen.*

Die hierarchie- und ressortübergreifende Zusammenarbeit erfährt durch den Einsatz von DT eine neue, noch ungewohnte Dimension.

Beispiel: Zoll-Hackathon

Ziel des Zoll-Hackathons war es, die Ermittlung von Zolltarifnummern für Privatpersonen, Unternehmen und den Zoll effizienter, effektiver und intuitiver zu gestalten. Unter dem Motto „Wir lernen voneinander und miteinander: Der Hackathon verbindet Expertinnen und Experten“ bot sich den Teilnehmenden die spannende Chance, die Digitalsierung aktiv mitzugestalten. In interdisziplinären Teams wurden unter Anwendung verschiedener Methoden des Design Thinking und Human-Centered Design vier innovative Prototypenzur Verbesserung der elektronischen Zolltarifauskunft entwickelt und einer fachkundigen Jury präsentiert. Der erste Zoll-Hackathon war ein voller Erfolg und ein weiterer Schritt in Richtung digitaler Zoll!



Einordnung im Framework Double Diamond:

Ideen finden & Prototypen entwickeln

8 Kontakt: Innovationsmanagement der Generalzolldirektion (www.zoll.de)
Details zum Hackathon: https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7139919505509478400/, abgerufen am 09.04.2024

Workshops in der Analyse- und Ideenentwicklungsphasen bringen nicht nur verschiedene Akteurinnen und Akteure näher zusammen, sondern integrieren auch Perspektiven von internen Nutzenden. DT schafft somit ein gemeinsames Verständnis für Herausforderungen und stärkt die Kollaboration innerhalb der Verwaltung.

Der iterative, kreative Charakter von DT fördert eine offene, experimentierfreudige Organisationskultur und kann diesen Effekt auch in der öffentlichen Verwaltung haben, um etwa die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitende zu erhöhen. Dies gilt für Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen, da jeder aus unterschiedlicher Perspektive einen Zugang zu den neuen Ansätzen finden muss.

Insgesamt manifestiert sich in der Anwendung von DT eine agile Verwaltung, die nicht nur auf Veränderungen reagiert, sondern sie aktiv gestaltet. Die Methodik eröffnet einen Raum für kontinuierliche Innovation und eine anpassungsfähige Organisation, die proaktiv und menschzentriert gestaltet.

Beispielhaft kann hier das in Nordrhein-Westfalen erfolgreich umgesetzte EfA-OZG-Projekt[9] „Untersuchungsberechtigungsschein“ (UBS) genannt werden. Durch eine Stakeholder-Analyse und Interviews mit den Nutzenden wurden die Erwartungen an einen digitalen Dienst ermittelt. Diese Erkenntnisse dienten als Grundlage für das Design und die Abläufe des neuen digitalen Dienstes. Dank der Unterstützung des BMBF konnte das Projekt über den reinen Antrag hinausgehen und auch den Abrechnungsprozess des UBS integrieren. Die umfassende Analyse der bisherigen Nutzung zeigte, dass der UBS bisher von Kommunen oder Landeseinrichtungen abgerechnet wurde. Aufgrund der Untersuchung in hausärztlichen Praxen, die ihre Leistungen über die Kassenärztlichen Vereinigungen (KV) abrechnen, wurde überlegt, ob dies auch für den UBS gelten könnte. Gespräche mit KVen, Hausärzten und dem Ärzteverband wurden geführt, um den Abrechnungsprozess neu zu gestalten. Das Ergebnis ist eine vollautomatische Abrechnung über die KVen in NRW. Da der UBS nur von Jugendlichen unter 18 Jahren benötigt wird, wurde ein „Digital Only Dienst“ entwickelt.

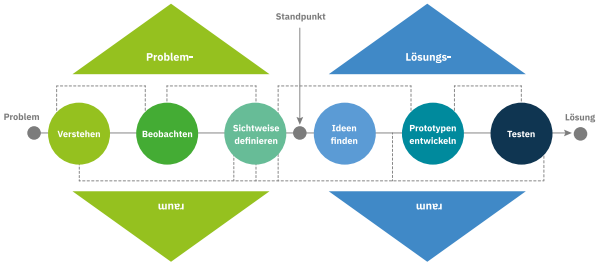
Für NRW bedeutet dies, dass Kommunen, Kreise und Bezirksregierungen nicht mehr involviert sind sowie eine jährliche Kosten-Einsparung von etwa 750.000 €.

Beispiel: EfA-OZG-Projekt UBS

Ganzheitlicher Entwicklungsprozess unter Einbezug des Nutzenden-Feedbacks.
Der Prototyp schafft ein Einsparpotenzial von 750.000 Euro (genauer, siehe oben).

Einordnung im Framework Double Diamond:

gesamter Prozess



9 Das Onlinezugangsgesetz (OZG) ist eine deutsche Initiative, die darauf abzielt, Verwaltungsleistungen digital zugänglich zu machen und bürokra tische Prozesse zu vereinfachen. Es verpflichtet Bund, Länder und Kommunen, ihre Verwaltungsleistungen bis Ende 2022 digital anzubieten, um Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen einen einfacheren Zugang zu Behördendienstleistungen zu ermöglichen. EfA bedeutet, dass ein Land oder eine Allianz aus mehreren Ländern eine Leistung zentral entwickelt und betreibt – und diese anschließend anderen Ländern und Kom munen zur Verfügung stellt, die den Dienst dann mitnutzen können.

4 Machen: Die Einführung von Design Thinking

Die Nutzendenzentrierung und der Fokus auf die Akteurinnen und Akteure sind Begriffe, die im Kontext der digitalen Transformation und selbst auf Veranstaltungen zur Verwaltung der Zukunft inzwischen zum Standardrepertoire gehören. Und genauso wie es im Design Thinking (DT) darum geht, unterschiedliche Perspektiven einzubeziehen, ist die Einführung von DT in Organisationen stark von den agierenden Personen und den Rahmenbedingungen abhängig.

4.1 Die schrittweise Planung

Oft entsteht der Wunsch, DT in einem Unternehmen oder einer Institution einzuführen, durch persönliche Erfahrungen mit dem Framework oder durch Begegnungen mit wirkungsvollen Lösungen, die durch DT entwickelt wurden. In DT-Ausbildungszentren gibt es Schnupperkurse, auf großen Veranstaltungen kann man direkt innovative Lösungen mitentwickeln, und in Stadtlaboren wie dem Berlin City Lab[10] oder dem neu gegründeten Potsdam Lab[11] wird aktiv mit DT gearbeitet. Sogar in Ausbildungseinheiten der öffentlichen Verwaltung sind kleinere Lerneinheiten zu DT vorhanden. Es gibt also zahlreiche Möglichkeiten für einen Erstkontakt.

Häufig erzeugen die Erstkontakte einen “Wow-Moment“ im Kopf und ein Glücksgefühl im Team. Das Kennenlernen des Vorgehens stößt die eigene Reflexion an, wie das Framework sinnvoll in der eigenen Organisation einsetzen könnte. Man bespricht die Potenziale vielleicht mit Kollegen und Kolleginnen, entwickelt erste Anwendungsideen und begeistert so weitere Personen für DT.

Bei der Einführung stellt sich die Frage der Initiative: Ob es sich dabei um einen Mitarbeitenden oder eine Führungskraft handelt, ist maßgeblich für eine top-down oder bottom-up Einführung in einer Organisation.

So gilt es beim bottom-up Ansatz, zunächst in kleinen Pilotprojekten und Initiativen das Framework auszuprobieren und zu adaptieren. Anhand dieser Experimente lässt sich in der Praxis der Verwaltung die Wirksamkeit zeigen, bevor die Entscheidung zur Verstetigung von höherer Ebene getroffen wird.

Für den Top-Down-Ansatz sprechen einige Initiativen auf Bundesebene: Zunächst ist im aktuellen Koalitionsvertrag verankert, dass die Verwaltung agiler werden muss und liefert damit eine Art Legitimation für DT. Zusätzlich wird dieser Ansatz über das Bundesverwaltungsamt zentral in der Ausbildung zum Agile Coach gelehrt und ist bereits in Curricula von Ausbildungszentren, wie beispielsweise der Landesakademie für öffentliche Verwaltung in Brandenburg verankert. Das Zusammenspiel aus einer Zielformulierung über den Koalitionsvertrag und einem Weiterbildungsangebot auf Bundesebene sorgt für eine unterstützende Struktur und das Methodenwissen zu DT sukzessive aufgebaut wird. Weitere Maßnahmen, wie das Fellowship Programm Work4Germany[12] sorgen explizit dafür, dass Methodenwissen im Arbeitsalltag von Verwaltungsmitarbeitenden ankommt und das erlernte Wissen aus den Weiterbildungen angewendet werden kann.

Für Führungskräfte tauchen Fragen danach auf, wen sie qualifizieren wollen, was es für mögliche Voraussetzungen braucht, DT anzuwenden oder als Multiplikatorin (auch bekannt als Change Agent – siehe oben, Kapitel 3.2) in der Transformation positiv wirken. Die Praxis zeigt, es bedarf vor allem den Mut, Neues auszuprobieren und die

10 https://citylab-berlin.org/de/start/, abgerufen am 20.03.24

11 https://www.wis-potsdam.de/de/potsdam-lab, abgerufen am 24.04.24

12 https://digitalservice.bund.de/fellowships/work4germany, abgerufen am 20.03.24

Fähigkeit, Menschen für Veränderungen zu begeistern. Zudem sind Weitsicht und kreatives Vorstellungsvermögen notwendig, um niederschwellige Anwendungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation zu erkennen und Vertrauen für neue Arbeitsweisen wie DT aufzubauen.

Während beim Top-Down-Ansatz Führungskräfte per Zielformulierung angehalten werden, den Kompetenzerwerb voranzubringen, obliegt es ohne Zielformulierung jedem Mitarbeitenden, sich initiativ um die Schulungen zu bemühen. Trotz vieler kostenfreier Ressourcen und Angebote auf Veranstaltungen, zeigt sich eine Hürde für diejenigen, die qua Position wenig Zugang zu externen Veranstaltungen haben.

Der Arbeitskreis Design Thinking des NEGZ und eine Sammlung von digitalen Ressourcen möchte auch Angebote und Austauschraum schaffen, um Interessierten einen ersten Zugang zu erleichtern.

4.2 Der Rahmen für Design Thinking

Um die Sinnhaftigkeit von Nutzendenzentrierung als Kernelement von DT zu verstehen, ist es am wirkungsvollsten, den Ansatz anzuwenden, statt ihn theoretisch zu studieren. Freiräume in Form von selbstverantwortlichen Zeiten und das Bereitstellen von physischen und digitalen Räumlichkeiten und Kollaborationsmöglichkeiten unterstützen Mitarbeitende beim Ausprobieren von DT.

Dafür empfiehlt sich zunächst das Arbeiten im analogen Raum, um nicht zusätzlich mit neuen Technologien umzugehen. Benötigte Materialien und Werkzeuge, wie Post-its, Prototyping-Material, Inspiration für Brainstorming-Sessions, Stellwände und Whiteboards bieten zusätzlich ein motivierendes, kreatives Umfeld.

Eine der drei Säulen (neben *interdisziplinären Teams* und dem *iterativen Prozess*) ist der *physische Raum*, in dem die Teams kollaborativ gemeinsam arbeiten und der sich grundlegend von üblichen Einzelbüros in der Verwaltung unterscheidet. Deshalb ist es wichtig, auch bei der Einrichtung der Räume auf die Flexibilität zu achten. Insbesondere empfiehlt sich das Arbeiten an Stehtischen, unterschiedliche Tafeln zum visuellen Arbeiten und Stauraum fürs Material zu haben als kreative Anregung. Flexible Möbel sind an der Stelle ausreichend, um funktionale Räumlichkeiten zu Co-Kreation-Räumen umzugestalten. Wer sich tiefergehend mit der Ausstattung von Räumen beschäftigen möchte, dem sei ein Artikel mit Video der HPI d.school zur Entwicklung ihrer Team-Räume empfohlen[13].

Abbildung 2: idealtypischer Workshop-Raum mit DT-Einrichtung (Quelle: https://www.hanse-lab.com/raum/raum-mieten/, abgerufen am 02.03.24

Der digitale Raum bietet andere Vorteile: Personen lernen intuitiv den Umgang mit digitalen Werkzeugen, da die Nutzung von Post-its und Zeichnungen auf gemeinsamen Whiteboards sich aus den Anforderungen des DT-Prozesses ergibt und sie zeitgleich mit anderen gemeinsam etwas entwickeln und so auf den Ideen der anderen aufbauen.

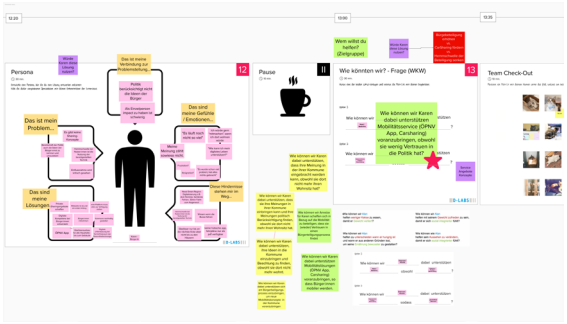


Abbildung 3: Screenshot eines digitalen Design Thinking Raums auf einem kollaborativen Whiteboard (Foto: DigitalAgentur Brandenburg, Vorlagen: D-Lab Gmbh, Inhalte: DigitalAgentur Brandenburg)

Aus Unternehmen ist bereits der Ansatz bekannt, dass ein gewisser Prozentsatz der Wochenarbeitszeit selbstverantwortlich von

13 https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/was-ist-design-thinking/variabler-raum.htm, abgerufen am 06.02.2024

Mitarbeitenden zu nutzen ist, Neues zu erproben, neue Ansätze zu entwickeln oder sich weiterzubilden. Häufig werden 10 % der Wochenarbeitszeit dafür angesetzt. Diese Explorationszeit wäre eine Option, um den Mitarbeitenden in der Verwaltung Freiräume zu schaffen.

Alternativ wäre es auch möglich, wenn neben der Linienorganisation bereits eine Projektorganisation eingeführt wurde, ein konkretes Projekt als Zeitansatz für das Ausprobieren des Frameworks heranzuziehen. Hiermit könnte die Lernzeit als Projektzeit mit kalkuliert werden.

Eine Sammlung an Software-Tools für die digitale Kollaboration findet sich in einer Übersicht der Global Design Thinking Alliance[14].

Nun hast du, liebe Leserin, lieber Leser, einen Überblick darüber bekommen, woran du bei der Einführung von DT denken solltest. Unsere **Checkliste** (siehe unten, Kapitel 6 / QR-Code) soll dir für die konkreten nächsten Schritte eine Art **Starter-Kit** sein, dass dir den Einstieg mit einer konkreten Einkaufsliste für den ersten DT-Workshop, Empfehlungen für die *Raumgestaltung und Methodenempfehlungen* für die einzelnen Prozessschritte, den Start erleichtert.

Wenn du Fragen hast, wende dich jederzeit an uns Autorinnen und Autoren und/oder an den Design Thinking Arbeitskreis des NEGZ. Viel Spaß beim Start!

4.3 Der Transfer in den Arbeitsalltag

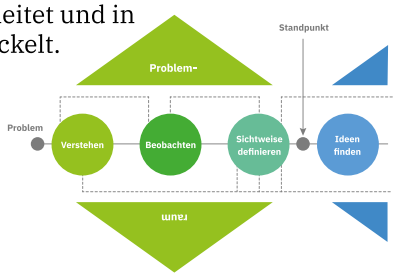
Als Startprojekt für das anwendungsorientierte Erlernen des DT-Frameworks empfiehlt es sich, sich einer Problemstellung in einem 3- tätigen DT-Sprint zu nähern. Diese Problemstellung sollte eine unklare Nutzendengruppe mit unklaren Bedürfnissen haben und keine Lösung bereits vorhanden sein. Denn das Ziel sollte neben dem Erlernen theoretischer Grundlagen des DT die erfolgreiche Entwicklung einer oder mehrerer Lösungsansätze sein, um auch hier die Selbstwirksamkeit der Teilnehmenden positiv zu unterstützen. Mit Lösungsansätzen sind unterschiedliche Prototypen oder Konzepte gemeint, mit denen die Teilnehmenden testen und die Erkenntnisse sowie Ergebnisse stetig weiterentwickeln können. Ein Beispiel für dieses Vorgehen

Beispiel: Erhebung von Digitalkompetenzbedarfen in der Landesverwaltung

Das Ministerium für Infrastruktur und Landesplanung im Land Brandenburg hat sich der Herausforderung, dass die Mitarbeitenden in einer sich immer weiter digitalisierenden Arbeitswelt befähigt und begleitet werden, mittels Design Thinking gestellt. In qualitativen Interviews durch und mit Mitarbeitenden wurde gefragt, welche Kompetenzen Verwaltungsmitarbeitende zukünftig brauchen und wie diese alltagstauglich entwickelt und praktiziert werden können. Die Ergebnisse wurden in einem Workshop in Personas konsolidiert, How Might We-Fragen abgeleitet und in einem Brainstorming erste Lösungsprototypen entwickelt.

Einordnung im Framework Double Diamond:

erste vier Phasen



14 https://gdta.org/topics-publications/virtual-collaboration/, abgerufen am 06.02.2024

zeigt das folgende Beispiel aus der Landesverwaltung Brandenburg[15]:

Mehrere Teams können gleichzeitig an denselben oder verschiedenen Herausforderungen arbeiten. In gemeinsamen Reflexionssitzungen wird deutlich, wie vielfältig ein Designprozess sein kann, je nach den Entscheidungen der Teams. Obwohl die Teams ähnliche Ziele und Zielgruppen haben, können ihre Lösungskonzepte stark variieren. Ein Austausch zwischen den Teams erhöht das voneinander Lernen aller, das möglicherweise von DT-Coaches (ähnlich Change Agents, siehe Kapitel 3.2) moderiert wird.

Dabei können Best Practices, Praxisbeispiele und Ideen zur Anwendung von DT diskutiert undweiterentwickelt werden.

Coaches unterstützen auch dabei, das Neu-Erlernten in den Arbeitsalltag zu transferieren. Coaches können auch bei der Einrichtung der Räume sowie der Auswahl der Methoden und der Bereitstellung der Templates mit ihrer Expertise unterstützen, bzw. diese Vorbereitung komplett übernehmen. Der Einsatz von Coaches zum Erlernen von DT wurde in einer Studie des Hasso-Plattner-Instituts[16] von vielen Firmen als Best Practice genannt.

4.4 Die Adaption von Methodenbaukästen

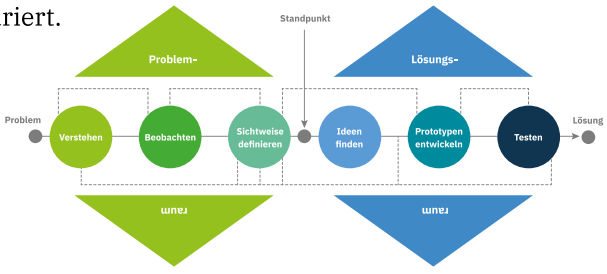
Der Prozess, ein Set an Methoden und ein Team mit unterschiedlichen disziplinären oder fachlichen Perspektiven gelten als Grundelemente von DT, die es an den jeweiligen Kontext anzupassen gilt. Daher können jedoch auch nur einzelne Prozessphasen oder Methoden Einsatz finden, je nach Fragestellung, Kapazität der handelnden Personen und Qualitätsanspruch an das Ergebnis. Als Beispiel möchten wir die Methodenbox PMflex[17] des Bundesverwaltungsamts zum Projektmanagement anführen. Sie umfasst Standards des Projektmanagements, adaptiert Vorlagen und Workflows für kleine, mittlere und große Projekte in der Verwaltung. Das heißt, hier hat eine Adaption von bestehenden Standards für diesen Anwendungsfall stattgefunden.

Beispiel: Methodenbaukasten der DigitalAgentur Brandenburg

Es wurden aus konkreten Anfragen der öffentlichen Verwaltung wichtige Anwendungsfälle für Workshops und Projektarbeit erhoben und dafür in einem Baukastensystem Templates sowie Anleitungen erarbeitet, um das Anbieten von Workshops und erarbeiteten Projekten zu erleichtern. Dabei wurden Methoden für nutzerzentriertes, agiles, projektbasiertes und kollaboratives Arbeiten miteinander verzahnt und als Selbstlern- und Anwendungsgrundlage strukturiert.

Einordnung im Framework Double Diamond:

gesamter Zyklus



15 https://mil.brandenburg.de/mil/de/, Ansprechpartner: Roman Soike, roman.soike@mil.brandenburg.de

16 https://shop.verlag.uni-potsdam.de/en/shop/design-thinking-a-global-study-on-implementation-practices-in-organizations/, abgerufen am 20.03.24

17 https://www.bva.bund.de/DE/Services/Behoerden/Beratung/Beratungszentrum/GrossPM/_documents/stda_PMflex.html, abgerufen am 20.03.24

Die DigitalAgentur Brandenburg pilotiert derzeit einen weiteren Methodenbaukasten für interaktive Formate wie Workshops in der Projektarbeit[18]. Hierbei wird nicht alles neu entwickelt, sondern auf bereits bestehendes, teilweise auch frei lizenziertes Material aus der öffentlichen Verwaltung zurückgegriffen. Das Handbuch öffentliches Gestalten des CityLab Berlin und von Politics for Tomorrow ist ein weiteres Beispiel[19]. Diese Ressourcen liefern wertvolle Tipps und Tricks, um die Anpassung an den eigenen Kontext zu gestalten, können das implizite Wissen, dass sich auch Erfahrung und Intuition formt, zwar nicht ersetzen, aber ergänzen.

18 https://www.digital-agentur.de/bereiche/methoden-der-digitalen-transformation/services/methodenbaukasten, abgerufen am 20.03.24

19 https://www.oeffentliches-gestalten.de/, abgerufen am 20.03.24

5 Beibehalten: Die Verstetigung

Die Implementierung von Design Thinking (DT) verändert nicht nur die Herangehensweise an Probleme und Projekte, sondern auch die Kultur und Struktur innerhalb der Verwaltungseinheiten. Die DT-Methode kann dabei als Antrieb für den digitalen Transformationsprozess betrachtet werden, die Bewegung, Lernen und Fortschritt ermöglicht. Es bringt Teams dazu, neue Ideen und Lösungen zu entwickeln. Dieser kreative Prozess treibt den "Innovationsmuskel" an und ermutigt zur Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen und Disziplinen. Er fördert den interdisziplinären Austausch und ermöglicht es, verschiedene Perspektiven und Fachkenntnisse zu integrieren. Die iterative Herangehensweise ermöglicht es Teams auf Herausforderungen flexibel zu reagieren und durch nutzendenzentrierte Lösungen den digitalen Wandel.

Dennoch scheitern viele Teams, Organisationen und Bereiche daran, DT nachhaltig in Köpfen, Strukturen und Kulturen zu verstetigen - in der Wirtschaft und im öffentlichen Sektor. Was braucht es also, um es zu verstetigen?

5.1 Eine Design Thinking-Kultur

In der Kommunal- und Landesverwaltung ist die Schaffung und Verstetigung einer agilen Organisationskultur, die Methoden wie DT fördert, ein entscheidender Schritt in Richtung Effizienz und Innovationsfähigkeit. Um dies zu erreichen, bedarf es einer umfassenden Strategie. Hier könnte wie folgt vorgegangen werden:

- **Leadership:** Beginne mit der Führungsebene, die eine klare Vision für die zukünftige Kultur der Organisation entwickelt und diese Vision aktiv unterstützt. Zum Beispiel kann die Bürgermeisterin einer Stadt eine Vision entwickeln, die die Bürgerinnen- bzw. Menschzentriertheit in den Mittelpunkt stellt und innovative Ideen fördert. Diese Vision sollte nicht nur in Worten ausgedrückt, sondern visuell und verständlich sein und durch das eigene Handeln verkörpert werden.

- **Qualifizierung:** Um diese Vision umzusetzen, sind Schulungsprogramme von entscheidenderBedeutung. Sie ermöglichen es den Mitarbeitern, agile Methoden wie DT kennenzulernen, die auf die genannte Vision einzahlen und eine Anschlussfähigkeit bieten. Dies fördert nicht nur die individuelle Kompetenz, sondern stärkt auch das Verständnis für die angestrebten kulturellen Veränderungen.

- **Kommunikation:** Eine Kultur der offenen Kommunikation und Transparenz ist ein Eckpfeiler für den Erfolg. Dies ermöglicht es den Mitarbeitenden und Bürgerinnen und Bürgern, Ideen offen auszutauschen und konstruktives Feedback zu geben und zu erhalten. Zum Beispiel könnte eine Kommune eine analoge und digitale Plattform einrichten, auf der Bürgerinnen Informationen zu laufenden Projekten einsehen und Anregungen geben können. Dies schafft Vertrauen und eine Atmosphäre der offenen Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

- **Multiperspektivität:** Durch die Bildung multidisziplinärer Teams können komplexe Problemstellungen bewältigt werden. Agile Teams und Projektmanagementtechniken unterstützen dabei, flexibel auf sich ändernde Anforderungen reagieren zu können. Dies unterstützt die Idee, dass eine Zusammenarbeit über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinweg essenziell ist.

- **Zielsetzung:** Die Festlegung klarer Ziele durch bspw. und Key Performance Indicators (KPIs) oder OKRs (Objective Key Results) ermöglicht es, den

Fortschritt beim Wandel hin zu einer agilen Kultur transparent zu verfolgen, zu messen, und sicherzustellen, dass die Bemühungen auf Kurs bleiben.

- **Fehlertoleranz:** Die Ermutigung zu experimentieren und die Akzeptanz von Fehlern fördern die Innovationskraft. Mitarbeitende könnten neue Ideen in Pilotprojekten testen, um zu sehen, welche Ansätze funktionieren. Dies ermöglicht eine kontinuierliche Lernkultur.

- **Weiterentwicklung:** Eine Kultur der Anpassungsfähigkeit und des kontinuierlichen Lernens trägt dazu bei, dass die Organisation agil bleibt und auf sich ändernde Anforderungen reagieren kann. Dies erfordert einen nachhaltigen Ansatz, bei dem Veränderung zur Routine wird.

- **Erfolgsgeschichten:** Best Practices sollten geteilt werden, um andere zu inspirieren und als Leitfaden für zukünftige Projekte zu dienen. Zum Beispiel könnte eine Gemeindeverwaltung Fallstudien veröffentlichen, wie bestimmte Maßnahmen zu Verbesserungen geführt haben, und welchen unerwarteten Herausforderungen sie begegneten und diese lösten.

- **Ressourcen:** Die Bereitstellung von Ressourcen und die Schaffung eines unterstützenden Umfelds sind entscheidend, um agile Projekte erfolgreich umzusetzen. Dies kann die Zuweisung von Finanzmitteln und Personalressourcen umfassen und zeigt das Commitment der Führungsebene für die Veränderung.

5.2 Design Thinking-Hacks

Um DT erfolgreich in bestehende Organisationsstrukturen zu integrieren, schlagen wir fünf praktische Ansätze vor, die dazu ermutigen, DT in die regulären Arbeitsabläufe zu integrieren und den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, die Vorteile dieser kreativen Methode zu nutzen.

- **Workshops:** Gelegentliche DT-Workshops werden organisiert, bei denen Mitarbeitende freiwillig teilnehmen können. Diese Workshops sind kurz und finden innerhalb der regulären Arbeitszeit statt. Teilnehmenden lernen die Grundlagen von DT kennen, wie z.B. Empathie für Nutzende und ihre Bedürfnisse aufzubauen, Ideenfindungstechniken oder Prototyping. Sie haben die Chance, an realen oder fiktiven Herausforderungen zu arbeiten und die DT-Methoden direkt anzuwenden.

- **Projekte:** DT wird projektbezogen angewendet. Dies geschieht in Absprache mit den Projektleiterinnen und erfordert keine grundlegende Umstrukturierung. Teams haben die Freiheit, DT-Prinzipien in ihren Projekten zu integrieren, etwa in die Entwicklung neuer Dienstleistungen oder Bürgerservices. Dies ermöglicht es, praktische Erfahrungen zu sammeln und den Mehrwert von DT in der Praxis zu erleben.

- **Innovationswettbewerbe:** Um die Kreativität der Mitarbeitenden zu fördern, werden Innovationswettbewerbe ausgeschrieben, die zur Teilnahme aufrufen. Mitarbeitende sind aufgefordert, Ideen einzureichen, die DT-Prinzipien anwenden. Diese Wettbewerbe werden als spielerische Möglichkeit präsentiert, innovative Ansätze zu entwickeln, ohne den Arbeitsalltag zu unterbrechen. Die besten Ideen werden belohnt und können in Folgeprojekten weiterverfolgt werden.

- **Selbststudium:** Um Mitarbeitende das Selbstlernen und die persönliche Weiterbildung zu ermöglichen, werden Ressourcen und Werkzeuge für DT zur Verfügung gestellt. Dies umfasst Schulungsmaterialien, Online-Kurse und den Zugang zu DT-Tools und -Plattformen. Mitarbeitende können diese

Ressourcen nutzen, um ihre Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich DT selbstorganisiert zu erweitern. Dadurch entsteht eine Lernumgebung, die den individuellen Bedürfnissen gerecht wird.

- **DT-Coaches als Change Agents[20]:** In komplexeren Projekten oder Initiativen werden bei Bedarf (externe) Beratende als Coaches hinzugezogen. Experten von außen bringen zusätzliche Perspektiven und bewährte Praktiken ein, um DT in spezifischen Projekten zu fördern. Ihre Beteiligung erfolgt projektweise und erfordert keine dauerhafte Umstrukturierung der Organisation.

5.3 Lernfähigkeit und transparente Fehlerkultur

Eines ist bereits deutlich geworden: Die Organisationsstrukturen von öffentlichen Verwaltungen sind hoch funktional für das Erfüllen bekannter Aufgaben. Gleichzeitig bringen diese Strukturen Herausforderungen mit sich, wenn es um Veränderungen geht, besonders wenn die Anforderungen dafür von der Politik kommen und nicht direkt von den Bürgerinnen und Bürgern. Daher stellen sich Fragen danach: Wie kann es eine öffentliche Verwaltung schaffen, hier mitzuhalten? Oder, anders gefragt, wie können Verwaltungen lernfähig werden, ohne ihre Funktionalität einzubüßen?

Die Förderung des Lernens ist ein zentraler Aspekt. Zur Lernfähigkeit gehört eine transparente Fehlerkultur, das heißt *kein Sanktionieren, sondern ein Lernen aus Fehlern*. Diese ist bei öffentlichen Verwaltungen strukturell eingeschränkt und daher nicht einfach zu fördern.

Das etablierte Ressortprinzip, das Arbeiten in einzelnen Organisationseinheiten, erschwert die Bildung von Netzwerken, die gerade bei der Verankerung von agilen und DT-Methoden förderlich sind.

Weiterhin sorgt die Orientierung an rechtlich und finanziell bindenden Vorgaben zwar für Legitimation, aber auch für verlangsamte Entscheidungsfindung. Diese geht mit Verteilungskonflikten einher, was für die notwendige Transparenz in Bezug auf Fehler und Lernkurven hinderlich ist. Und obwohl Fehler zum Alltag jeder Organisation gehören, sind diese nach wie vor mit Scham und Sorge verbunden.

DT erfordert das Entdecken und Verbessern von Fehlern, um das Ergebnis zu optimieren. Eine zu große Angst vor Fehlern beeinträchtigt jedoch die entscheidende Risikobereitschaft, um Neues auszuprobieren.

Der Umgang mit Fehlern muss daher innerhalb der Rahmenbedingungen öffentlicher Verwaltungen geübt werden - durch das Eingehen, Akzeptieren, Lernen und Gestalten aus ihnen heraus.

Die Führungsebene spielt, wie oben schon erwähnt, eine entscheidende Rolle in Bezug auf die Fehlerkultur und kann diese vorleben. Eine offene Auseinandersetzung in einer Teambesprechung ist ein möglicher Ort, um die eigenen “Fehler” zu reflektieren und als Vorbild für die Mitarbeitende zu wirken.

Ein weiteres wichtiges Instrument für Führungskräfte in unsicheren, ambivalenten Situationen, ist

- das Stellen offener Fragen,
- das Einholen von Abschätzungen,
- das Durchspielen von Varianten, ohne dabei das Handeln zu vernachlässigen.

Auch abschließende Fragen danach, was bisher nicht geklärt werden konnte, können Abhilfe leisten, gerade wenn es darum geht, Verfahrensfehler aufzuzeigen und zu korrigieren.

Aus diesem *Debriefing* und der *Lernschleife* kann eine zukünftige vorgeschaltete Risikoanalyse als Frühwarnsystem mit Feedback-Schleifen entstehen, das die Lernfähigkeit der Organisation fördert und die Verstetigung von DT fördert.

20 Siehe auch oben Kapitel 3.2

6 Ausblick: Design Thinking in der öffentlichen Verwaltung

Design Thinking (DT) fordert interdisziplinäre Teams, die gemeinsam Grenzen überwinden können und kollaborativ statt arbeitsteilig arbeiten. Diese Prinzipien in der öffentlichen Verwaltung einzuführen und zu verstetigen, gestaltet sich herausfordernd, wie bereits erläutert wurde.

Dennoch bleibt der Wunsch und die Notwendigkeit bestehen, die Bürokratie zu reduzieren, digitale Prozesse effizienter und transparenter zu gestalten und die Verwaltung auf ministerieller und kommunaler Ebene modern und für Bürgerinnen und Bürger zugänglich zu gestalten. In Kapitel 2-5 haben wir die Aspekte und Konzepte vorgestellt, die auf die Einführung von DT einwirken und in jeder Organisation anders sind.

Bevor wir dich, liebe Leserin, lieber Leser, einladen, konkret zu beginnen, wollen wir noch einmal herauszoomen, und auf vier Spannungsfelder schauen, die -nach unserer Erfahrung- VOR dem Start diskutiert bzw. reflektiert werden sollten.

Diese vier Spannungsfelder erschweren den Wandel in der öffentlichen Verwaltung, können aber mit Hilfe von DT gelöst werden. Sie sind im Folgenden kurz aufgelistet[21]:

Spannungsfeld 1: Analysieren versus Umsetzen

Während die Analyse der Zuständigkeit und Verantwortlichkeit häufig im Vordergrund steht, macht das Prinzip der Arbeitsteilung zugleich ein schnelles Handeln in der Verwaltung oftmals unmöglich. Die Multiperspektivität ist damit nicht gleichzeitig, sondern in einem aufeinander folgenden Prinzip gedacht, das klar verfolgbar ist und jeden individuellen Arbeitsschritt planbar nachverfolgbar macht. Allerdings verlangt dieses Vorgehen nur selten den Freiraum für Lösungen, Ideen oder gar Innovatives. Während die Analyse in Form von Fähigkeit und kulturellem Prinzip also deutlich präsenter in der Verwaltungs-DNA vorhanden ist, ist das Prinzip der Umsetzung häufig weniger präsent und gestärkt. DT verknüpft die Analyse in Form des intensiven Problemverstehens im ersten Diamond des Designprozesses (vgl. Abb. 1) mit der Lösung des analysierten Problems. Als Herangehensweise schafft DT mit den einzelnen Prozessschritten eine linear wirkende, aber iterative Struktur, die eine schnelle Umsetzung ermöglicht und die Problemanalyse mit der Entwicklung eines Lösungskonzepts verknüpft. In der geforderten Transformation entsteht dadurch ein Spannungsfeld, da bisher Analyse und Umsetzungen weder hierarchisch noch auf Ebene der relevanten Kompetenzen als gleichwertig angesehen wurden. Egal in welcher Veränderungssituation sich eine Organisation oder einzelne Teams befinden, empfiehlt es sich, einen “Doing” Modus zu fördern und nicht an externe Dienstleister oder Hierarchien zu delegieren. Dies kann in Verwaltungen durch ein Umdenken und Umstrukturieren, weg von ausschließlich Linienorganisation, hin zu mehr Projektorganisation und dem Einsatz von Frameworks, wie eben DT, gelingen.

Spannungsfeld 2: Erfüllen von Vorgegebenem versus Gestalten

Design Thinking legt den Fokus auf die ko-kreative Gestaltung mehrerer Akteurinnen/Akteure und schafft einen Raum für Kreativität. So wird das vorgegebene Ziel erreicht und gleichzeitig die Eigeninitiative gefördert sowie die Erfahrung von Selbstwirksamkeit ermöglicht. Es kann

21 Die Herausforderungen beschreiben vier Spannungsfelder, die sich auch in anderen Sektoren zeigen. Wer interessiert ist, dem sei die Lektüre des Buches “Design Thinking in der Industrie. Strategien für den organisationalen Wandel?” von Andrea Augsten empfohlen (erschienen im transcript Verlag, 2022) LINK

herausfordernd sein, dass eine kollaborative Zusammenarbeit häufig als intensiver, diskursiver und aktiver empfunden wird, und nach anderen Dynamiken verläuft als viele Profilbeschreibungen, die wir bisher in der öffentlichen Verwaltung finden können. Einige Aufgaben werden Einzelpersonen zugeordnet und von diesen autark bis zum nächsten Arbeitsschritt erledigt. Sicherlich ist dies nicht in allen Positionen pauschal so, dennoch kann es sich empfehlen, einen Freiraum fürs Gestalten zu fördern, um den proaktiven, kreativen Handlungsmuskel verstärkt zu fordern. Dies ist insbesondere nötig, da Verwaltungen nicht mehr nur bereits bekannte Abläufe ausführen, sondern eigenständig Lösungen für immer komplexer werdende Herausforderungen entwickeln müssen. Hier ist bereichs- und ressortübergreifendes Arbeiten in interdisziplinären Teams eine Voraussetzung für gute gemeinsame Lösungen

Spannungsfeld 3: Perfektion versus Experimentieren

DT schafft einen Raum für präzise Experimente. Der iterative Charakter der Methode lässt das Risiko schwinden, da sich die entwickelten Lösungen mit jeder weiteren Iteration verbessern und einer idealen Lösung annähern. Damit geht es vielmehr darum, prototypische Lösungen zu finden und diese auszuprobieren, zu verbessern sowie kritisch zu hinterfragen, statt im planerischen Perfektionismus zu verharren und sich dadurch wertvolle Erkenntnisse vorzuenthalten. Verwaltungen müssen hier ihre Denkmuster ändern. Während bisher Präzision und Planung den Verwaltungsabläufen zugrunde lagen, müssen, insbesondere für die komplexeren Aufgaben, Experimentierräume geschaffen werden.

Spannungsfeld 4: Standardisierung versus Informalität

Statt einem Richtig-Falsch Ansatz zu folgen, macht DT Mut für neue, ungewöhnliche Lösungen und motiviert für ein „Out-of-the-box“-Denken. Darin liegt die Chance, vorhandene analoge Prozesse nicht mehr 1:1 zu digitalisieren, sondern - dank DT - menschenzentrierte Prinzipien von Anfang an zu integrieren und Prozesse digital neu zu gestalten. Interessant ist hier die Anspruchshaltung: Während DT davon ausgeht, dass zunächst alle Problemanalysen individuell und unterschiedlich sind im Detail, und daher die Nutzendenforschung zu Beginn notwendig macht, widerspricht dies in einem ersten Eindruck dem Ansatz der Standardisierung. Hier wird grundsätzlich angestrebt, nicht auf Einzelfälle einzugehen, sondern allgemeingültig und generisch(er) zu Lösungen zu kommen. Hier ist nun eine Balance aus einem “Einer für Alle-Ansatz” gegenüber einem prototypischen Ansatz zu finden.

Die genannten vier Spannungsfelder helfen dir, liebe Leserin, lieber Leser dabei, mögliche Widerstände oder Irritationen noch einmal abstrakter zu beobachten und einordnen zu können.

Es wird sicherlich nicht eine One-Fits-All-Methode geben, die eine erfolgreiche Transformation in der öffentlichen Verwaltung garantiert. Es gibt neben DT weitere Ansätze wie User Experience22 oder Scrum23, die einen positiven Beitrag zum Wandel leisten können. In der Praxisanwendung erleben wir häufig einen Methoden-Mix, da alle diese Ansätze eine unvoreingenommene, freie, offene und explorative Herangehensweise fördern, die ihre Wirkung erst entfalten, wenn sie mit einer passenden Intension und adaptiert an den Kontext angewendet wird.

Es kann sein, dass bei der Umsetzung von Transformationsprozessen, wie der Einführung von DT, an unterschiedlichen Stellen Widerstand erlebt wird. Das ist nicht ungewohnt oder Grund für Sorge, sondern etwas Inhärentes bei Veränderungen. Widerstände oder Konkurrenz entstehen oft, wenn die Identifikation von Mitarbeitenden und Führungskräften mit der eigenen Organisationseinheit höher ist und/oder die Aufgaben zeitlich nicht synchronisiert sind.

Veränderungen fordern Mut, sie anzustoßen und ein hohes Maß an Resilienz, Beharrungskräfte auszuhalten, bis eine nachhaltige Transformation spürbar und sichtbar werden kann.

Die zunächst widersprüchlich wirkenden Kernaspekte von Arbeitsteilung und flexibler Kollaboration gilt es zu verknüpfen. Die bisher dominierende Arbeitsteilung hat eine hohe Funktionalität, die es zu bewahren gilt. Zeitgleich braucht es Möglichkeiten, die Vorteile beider Welten, also von Funktionalität und Agilität, nutzbar zu machen. DT-Prozesse, Methoden und Arbeitsweisen bieten hierfür eine Chance, denn sie basieren auf breiter Exploration und kreativer Kollaboration, um Neues zu entdecken und passende Lösungskonzepte für alle Nutzenden zu entwickeln. Begleite, beobachte und passe den Prozess nach den Bedarfen Deiner Organisation an!

Wir hoffen, die Lektüre hat dir gezeigt, dass langfristiges Engagement, der Wille zur Veränderung und die Bereitschaft zur kritischen Reflexion und Anpassung von Strukturen und Arbeitsweisen entscheidend sind.

Nur so kann Design Thinking zu einer Selbstverständlichkeit in der öffentlichen Verwaltung werden und seinen vollen Nutzen entfalten.

Design Thinking ist ein Wegbereiter für eine adaptive und lernende Verwaltung der Zukunft.

Wenn Du jetzt starten willst, dann nutze unsere Checkliste für den Einstieg (siehe PDF-Anlage bzw. Link/QR-Code)

Viel Erfolg und kontaktiere bei Fragen gerne uns Autorinnen und Autoren oder den Arbeitskreis Design Thinking des NEGZ

7 Literatur und Links

- Junginger, Sabine: Thoughts on Design as a Strategic Art. S. 37 – 49. In: Faust, Jürgen und Junginger, Sabine (Hrsg.) (2016): Designing Business and Management. London, New York: Bloomsbury publishing.
- https://de.wikipedia.org/wiki/Double_Diamond_(Designprozessmodell)
- https://www.digital-agentur.de/veranstaltungen/praxistag-digitale-bekanntmachungstafel
- https://digitalservice.bund.de/fellowships/work4germany/projekte/projekt-giraffe-bmi-2022
- https://www.digital-agentur.de/bereiche/digitaler-gruener-sektor/projekte/kommunales-dashboard-umweltdaten
- https://digitalservice.bund.de/fellowships/work4germany
- https://www.wis-potsdam.de/de/potsdam-lab
- https://citylab-berlin.org/de/start/
- https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/was-ist-design-thinking/variablerraum.htm
- https://mil.brandenburg.de/mil/de/, Ansprechpartner: Roman Soike, roman.soike@mil.brandenburg.de
- https://gdta.org/topics-publications/virtual-collaboration/
- https://www.bva.bund.de/DE/Services/Behoerden/Beratung/Beratungszentrum/GrossPM/_documents/stda_PMflex.html
- https://shop.verlag.uni-potsdam.de/en/shop/design-thinking-a-global-study-on-implementationpractices-in-organizations/
- https://www.oeffentliches-gestalten.de/
- https://www.digital-agentur.de/bereiche/methoden-der-digitalen-transformation/services/methodenbaukasten
- https://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-5543-8/design-thinking-in-der-industrie/

8 Autorinnen und Autoren in alphabetischer Reihenfolge mit Kontaktdaten

Dr. Andrea Augsten

Gastprofessorin für Design & Twin Transition an der TU Dresden und Vorständin der Deutschen Gesellschaft für Designtheorie und -forschung, mail@andreaaugsten.de

Annette Brunsmeier

Strategy Lead Sustainability and User Experience, Fujitsu Technology Solutions GmbH, annette.brunsmeier@fujitsu.com

Dr. Franka Grünewald

Bereichsleiterin für Methoden der Digitalen Transformation, Digital-Agentur Brandenburg GmbH, franka.gruenewald@digital-agentur.de

Barbara Hilgert

Senior Business Consultant Public Sector, msg systems ag / Fellow von Work4Germany, barbara@next-generation-learning.com

Elena A. Kalogeropoulos

Senior Policy Advisor, Organizational Expert on Strategy, Innovation and Diversity, E K & the good lab, hello@elenakal.com

Andreas Mattlener

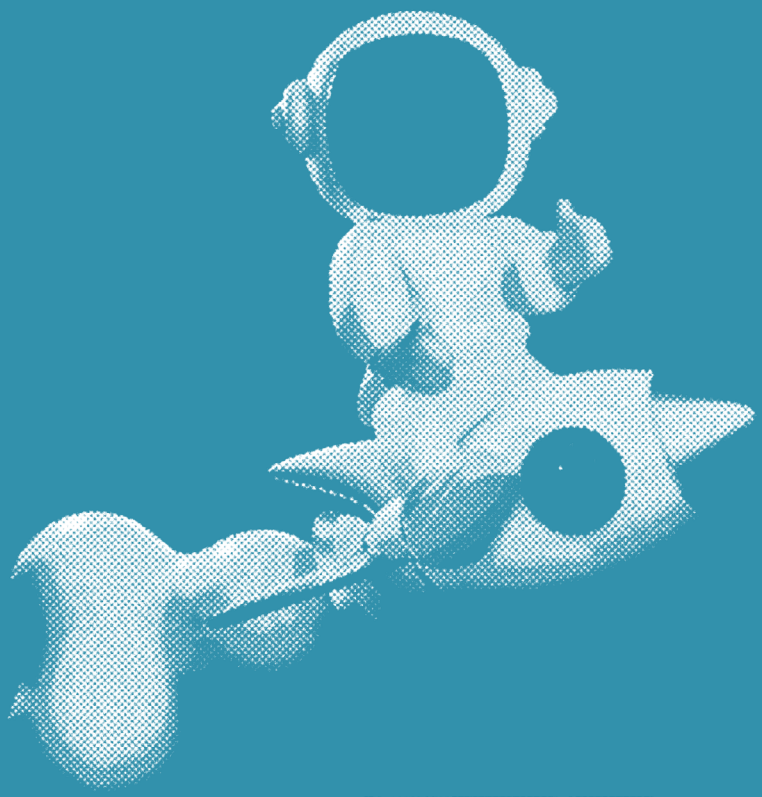
Hochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland-Pfalz, mattlener@gmail.com

Jörg Möllenbrock

Geschäftsführer Möllenbrock Consulting, moellenbrock@gmx.net

Nicole Röttger

Geschäftsführerin Apiarista GmbH, N.Roettger@apiarista.de



WWW.NEGZ.ORG