Hochschule Hannover

Fakultät IV – Wirtschaft und Informatik

Abteilung Wirtschaftsinformatik

#### **Bachelorarbeit**

Design Thinking in der öffentlichen Verwaltung – eine Fallstudie in einer Landesbehörde

Erstprüfer: Herr Michael Neumann (MBA)

Zweitprüferin: Frau Anette Heberlein

Verfasser: Herr Jonas Ruhe

\*\*\*

Studiengang: Verwaltungsinformatik (B. Sc.)

\*\*\*

Abgabe bis: 25.01.2022

Zusammenfassung

## Zusammenfassung

Jonas Ruhe | Design Thinking in der öffentlichen Verwaltung – eine Fallstudie in einer Landesbehörde | B. Sc. Verwaltungsinformatik | Wintersemester 2021/22 | Michael Neumann | Anette Heberlein

Äußere Einflüsse wie beispielsweise die Digitalisierung oder der demografische Wandel durchziehen alle Bereiche des gesellschaftlichen Zusammenlebens. Der Konfrontation mit diesen Herausforderungen kann sich auch die öffentliche Verwaltung durch die Verzahnung mit Politik und Gesellschaft nicht entziehen. Eine Methode, um komplexen Herausforderungen zu begegnen, ist Design Thinking. Es stellt sich die Frage, welche Potenziale der Einsatz der Methodik im Kontext der öffentlichen Verwaltung bietet. Ziel dieser Arbeit ist es, die Design-Thinking-Methode in der öffentlichen Verwaltung zu untersuchen. Dazu wird im Rahmen einer Fallstudienanalyse ein Design-Thinking-Workshop durchgeführt. Durch Auswertung des Workshops sowie mithilfe einer SWOT-Analyse werden die Potenziale abgeleitet. Im Ergebnis können komplexe Herausforderungen mit Design Thinking bewältigt werden. Es zeigt sich eine grundsätzliche Offenheit gegenüber der neuen Methodik. Design Thinking wird als eine ganzheitliche Herangehensweise beschrieben. Der Einstieg in die Methodik ist dabei niederschwellig. Dabei gehen die Potenziale über die Abgeleiteten hinaus. Der Austausch von Wissen innerhalb des interdisziplinären Teams hat beispielsweise weitreichendere Effekte. Um die Potenziale bestmöglich nutzen zu können, bedarf es Übung und Erfahrung. Darüber hinaus sollte eine Betrachtung der Potenziale im Rahmen der vollen Potenzialentfaltung mit dem Feststellen von Schwächen und Risiken einhergehen. Die Anwendung von Design Thinking ist stets kontextabhängig.

Abstract

#### **Abstract**

Jonas Ruhe | Design Thinking in der öffentlichen Verwaltung – eine Fallstudie in einer Landesbehörde | B. Sc. Verwaltungsinformatik | Wintersemester 2021/22 | Michael Neumann | Anette Heberlein

External influences such as digitalization or demographic change permeate all areas of social coexistence. Even public administration cannot escape the confrontation with these challenges due to the interlocking with politics and society. One method for meeting complex challenges is Design Thinking. The question arises, which potentials the application of the methodology offers in the context of public administration. The aim of this thesis is to examine the Design Thinking method in this context. Within the scope of a case study analysis, a Design Thinking workshop was conducted. By evaluating the workshop and with the help of a SWOT analysis, the potentials are derived. As a result, complex challenges can be solved with Design Thinking. A fundamental openness towards the new methodology was shown. Design Thinking is described as a holistic approach. The entry into the methodology can be described as low-threshold. At the same time, the potentials go beyond the derived. For example, the exchange of knowledge within the interdisciplinary team has more far-reaching effects. In order to use the potentials in the best possible way, practice and experience are required. In addition, a consideration of potentials in the context of full potential development should be accompanied by the identification of weaknesses and risks. The application of Design Thinking is always context-dependent.

Inhaltsverzeichnis IV

## Inhaltsverzeichnis

A	AbbildungsverzeichnisIII						
Т	FabellenverzeichnisIV						
Α	AbkürzungsverzeichnisV						
1	Einleitung						
2		The	eoret	ischer Bezugsrahmen	5		
	2.	.1	Öffe	entliche Verwaltung	5		
		2.1.	.1	Versuch einer Definition	5		
		2.1.	.2	Herausforderungen in der öffentlichen Verwaltung	12		
	2.	.2	Kon	textsensitive Lösungsansätze	15		
		2.2.	.1	Agilität in bestimmten Kontexten	15		
		2.2.	.2	Herausforderungen am Beispiel einer Landesbehörde	23		
	2.	.3	Des	ign Thinking	26		
		2.3.	.1	Ursprung und Definition	26		
		2.3.	.2	Kernelemente und Ablauf	28		
		2.3.	.3	Design Thinking in der öffentlichen Verwaltung	31		
3		For	schu	ıngsdesign und empirische Methodik	34		
	3.	.1	Met	hodisches Vorgehen	34		
		3.1.	.1	Definition Fall und Fallstudie	34		
		3.1.	.2	Qualitätsansprüche und Forschungsprozess	35		
		3.1.	.3	Zielsetzung	38		
		3.1.	.4	Erhebungsinstrumente und Datenauswertung	38		
		3.1.	.5	Stichprobe	39		
	3.	.2	Des	ign-Thinking-Workshop	40		
		3.2.	.1	Vorbereitung	40		
		3.2.	.2	Durchführung	46		
		3.2.	.3	Datenerhebung und Aufbereitung	49		
4		Erg	jebni	sse und Diskussion	53		
	4	1	Prä	sentation der Ergebnisse	54		

Inhaltsverzeichnis V

4.2	Diskussion	58			
5 Sc	hlussbetrachtung	63			
5.1	Kritische Reflexion	63			
5.2	Fazit	64			
Literat	urverzeichnis	67			
Erklärung zur ordnungsgemäßen Erstellung7					
Anhan	Anhang75				

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Aufbau der Arbeit	3
Abbildung 2 – Dimensionen der öffentlichen Verwaltung	6
Abbildung 3 – Ausschnitt des politischen Systems nach Meyer (2003)	. 10
Abbildung 4 – Cynefin Framework nach Boone und Snowden (2003)	. 16
Abbildung 5 – Phasen des Design Thinking	. 29
Abbildung 6 – Ablaufplan der Fallstudie nach Yin (2003)	. 37
Abbildung 7 – Empathy-Map für die Hausleitung im Rahmen des Workshops	47
Abbildung 8 – Ergebnis der Prototypenerstellung im Rahmen des Workshops	48
Abbildung 9 – Ergebnisse der Feedback-Zielscheibe	50
Abbildung 10 – Ergebnisse der SWOT-Analyse	. 51

Tabellenverzeichnis IV

_						
l a	bel	n۱	r76	216	١h	nie
			 	- 1		

Tabelle 1 – Übersicht über die Methodenauswahl im Rahmen des Workshops	41
Tabelle 2 – Ergebnisse der SWOT-Analyse	53

## Abkürzungsverzeichnis

BIM	Building Information Modeling
Dez	Dezernat
DT	Design Thinking
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
m. w. N	mit weiteren Nachweisen
MWNiedersächsisc	hes Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung
NLStBV	Niedersächsische Landesbehörde für Straßenbau und Verkehr
rGB	regionale Geschäftsbereiche
Rn	Randnummer
VwVfG	Verwaltungsverfahrensgesetz
zGB	zentrale Geschäftsbereiche

1

Einleitung

Einleitung 1

## 1 Einleitung

Die Corona-Pandemie führt eindrucksvoll vor Augen, wie schnell sich gewohnte und bekannte Rahmenbedingungen ändern können. Lieferketten kommen zum Erliegen, das öffentliche Leben wird weitgehend heruntergefahren, öffentliche Einrichtungen müssen schließen und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer arbeiten von zu Hause aus. Die globalisierte Welt scheint gerade in diesen Zeiten fragiler zu sein, als es bislang für möglich gehalten wurde. Hinzu kommen andauernde Veränderungsprozesse wie die digitale Transformation, die zunehmende Bedeutung des Klimaschutzes und der demografische Wandel. Der Konfrontation mit diesen Herausforderungen kann sich auch die öffentliche Verwaltung durch die Verzahnung mit Politik und Gesellschaft nicht entziehen. Innerhalb der öffentlichen Verwaltung entstehen neue Aufgaben oder bislang wahrgenommene Aufgaben werden durch veränderte Rahmenbedingungen in veränderter Form wahrgenommen. Sie sieht sich daher zukünftig mit einer Vielzahl externer sowie interner Herausforderungen konfrontiert.

Gerade die Herausforderungen, die aus der digitalen Transformation entstehen, werden stetig zunehmen. Der durch die Digitalisierung eingeleitete Paradigmenwechsel hat Dimensionen der Unumkehrbarkeit erreicht, was dazu führt, dass alles, was sich digitalisieren lässt, auch im Begriff steht, digitalisiert zu werden (vgl. Martini 2016, S. 1). Deutschland schöpft dieses Potenzial bislang nur ansatzweise aus. Daher ergibt sich Handlungsbedarf in diesem Bereich (vgl. Martini 2016, S. 6). Zudem waren lediglich 47 % der Nutzerinnen und Nutzer digitaler Verwaltungsleistungen in Deutschland mit ihrem Nutzungserlebnis zufrieden (vgl. eGovernment Monitor 2021, S. 35).

Eine Methode, um Herausforderungen zu begegnen und die Interessen der jeweiligen Stakeholder fortwährend über den gesamten Prozess der Lösungsfindung hinweg im Blick zu behalten, ist Design Thinking (DT). In den vergangenen Jahren ist die Methodik zu einem relevanten Forschungsgegenstand bei der Entwicklung nutzerorientierter Lösungen avanciert. In der öffentlichen Verwaltung scheint diese Entwicklung bislang keinen nennenswerten Eingang gefunden zu haben. Der Einsatz dieser Methodik im Kontext der öffentlichen Verwaltung ist noch wenig erforscht.

Einleitung 2

Ziel dieser Arbeit ist es daher, die Design-Thinking-Methode im Kontext der öffentlichen Verwaltung zu untersuchen. Dabei soll folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

#### Welche Potenziale bietet die Design-Thinking-Methode

#### in der öffentlichen Verwaltung?

Die Antwort auf diese Frage soll perspektivisch dazu beitragen, weitere Erkenntnisse über den Einsatz der Methodik in der öffentlichen Verwaltung zu gewinnen. Um die Potenziale zu eruieren, wird ein DT-Workshop in der öffentlichen Verwaltung durchgeführt. Die Potenziale der Methodik im Kontext der öffentlichen Verwaltung werden im Anschluss daran mithilfe der SWOT-Analyse beschrieben, die in vielen Wissenschaftsdisziplinen häufig Anwendung findet. Die zugrunde liegende Forschungsmethodik zur Beantwortung der Forschungsfrage ist die Fallstudienforschung. Da der zu untersuchende Forschungsbereich in der Literatur bislang in geringem Umfang untersucht wurde, stellt die Auswertung eines DT-Workshops im Rahmen der Fallstudienanalyse ein geeignetes Werkzeug im Sinne einer qualitativen Forschungsmethode dar.

Eine Darstellung über den Aufbau der Arbeit enthält Abbildung 1. Nach einer Einführung in Kapitel 1 werden in Kapitel 2 anhand von Literaturquellen die theoretischen Grundlagen zur öffentlichen Verwaltung und der Methodik des DT erläutert. Neben einem Versuch einer Definition und der Beschreibung der Herausforderungen sowie der Kultur der öffentlichen Verwaltung wird mit der niedersächsischen Landesbehörde für Straßenbau und Verkehr ein Beispiel für eine Landesbehörde der öffentlichen Verwaltung dargestellt.

Um einen theoretischen Zugang zur Methodik des DT zu erhalten, werden neben einer Definition sowohl das Ziel als auch der Prozess der Methodik beschrieben und im Anschluss daran in den Kontext der öffentlichen Verwaltung gebracht. Das Wissen über DT bildet die Grundlage für den im Rahmen der Fallstudie durchzuführenden Workshop. Kapitel 2 schließt mit einem Einblick in den aktuellen Forschungsstand und dem Aufzeigen der Forschungslücke.

In Kapitel 3 wird das Forschungsdesign erarbeitet. Dazu wird zunächst die verwendete Forschungsmethode der Fallstudie erläutert, indem nach einer Definition die Arten und der Ablauf von Fallstudien dargestellt werden. Um das methodische Vorgehen nachvollziehbar darlegen zu können, wird das angestrebte Ziel definiert und im Anschluss werden die Erhebungsinstrumente und die Stichprobe vorgestellt.

Einleitung 3

Um die Potenziale der DT-Methode in der öffentlichen Verwaltung zu analysieren, wurde zunächst ein Workshop innerhalb einer Landesbehörde durchgeführt. Dieser widmete sich einer konkreten Herausforderung innerhalb der Behörde. Die gewonnenen praxisnahen Erfahrungen der Teilnehmenden mit der Anwendung von DT sollen dazu dienen, am Ende des Workshops die Potenziale der Methodik mithilfe einer SWOT-Analyse aufzuzeigen. Neben Planung und Durchführung werden in diesem Kapitel Daten erhoben und mittels erwähnter SWOT-Analyse bewertet.

Die gewonnenen Erkenntnisse werden in Kapitel 4 analysiert und diskutiert, daran folgt in Kapitel 5 die Schlussbetrachtung.



**Abbildung 1** – Aufbau der Arbeit Quelle: Eigene Darstellung

2

Grundlagen

## 2 Theoretischer Bezugsrahmen

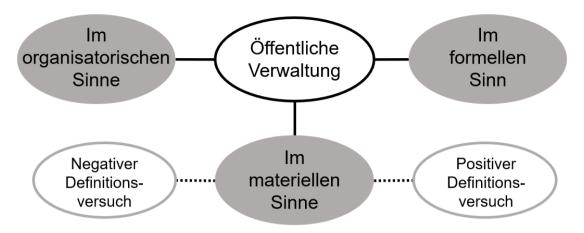
Zum Verständnis des in der Fallstudie zu betrachtenden Phänomens sind theoretische Grundlagen notwendig, die Gegenstand dieses Kapitels sind. Neben einer Definition des Begriffes werden ebenfalls aktuelle Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung und mögliche Ansätze zur Lösung vorgestellt. In einem zweiten Schritt wird die Methode des DT als eine Möglichkeit erläutert, Herausforderungen aus bestimmten Kontexten zu begegnen. Das Kapitel endet mit einem Überblick zum aktuellen Forschungsstand.

## 2.1 Öffentliche Verwaltung

Der Begriff der öffentlichen Verwaltung wird im Alltag häufig verwendet. Es erscheint trivial, eine Definition des Begriffes der öffentlichen Verwaltung geben zu können. Das Gegenteil ist indes der Fall. Der Begriff der Verwaltung ist ein vielschichtiges Phänomen, es ist sowohl komplex als auch mehrdeutig und entzieht sich daher Versuchen eindeutiger Definitionen (vgl. Bogumil und Jann 2005, S. 13, 47). Nach Forsthoff (1961) lässt sich der Begriff der öffentlichen Verwaltung nicht klar definieren, sondern lediglich beschreiben (vgl. Forsthoff 1961, S. 1). Dennoch wird der Begriff der Verwaltung in einer Vielzahl von Rechtsnormen verwendet, aber zu keinem Zeitpunkt legal definiert. So findet sich der Begriff beispielsweise ab Art. 83 ff. Grundgesetz (GG) oder in § 1 Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG) wieder.

#### 2.1.1 Versuch einer Definition

Da der Begriff in Rechtsnormen verwendet wird, kann zunächst der Versuch unternommen werden, den Begriff aus diesen Normen heraus zu definieren. Aus Art. 20 Abs. 2 GG ergibt sich die horizontale Gewaltenteilung. Die Staatsgewalt wird in die drei Gewalten Legislative, Exekutive und Judikative geteilt, wobei die Verwaltung (Administrative) neben der Regierung (Gubernative) der vollziehenden Gewalt (Exekutive) zugeordnet wird (vgl. Bogumil und Jann 2005, S. 56; Wienbracke 2013, Rn. 106). Da aus dieser, sich aus der Gewaltenteilung ergebenden Definition, nicht klar hervorgeht, was genau unter dem Verwaltungsbegriff zu verstehen ist, wird zunächst der Gegenstand eingegrenzt (vgl. Franz 2013, S. 15). In der Verwaltungswissenschaft haben sich zur formalen Unterscheidung drei Begriffe durchgesetzt. Danach wird die öffentliche Verwaltung im organisatorischen, im materiellen und im formellen Sinne betrachtet, um sich einer Beschreibung des Begriffes zu nähern (vgl. Ehlers und Pünder 2016, S. 6–12; Maurer und Waldhoff 2017, § 1 Rn. 2). Abbildung 2 zeigt eine Übersicht über die Dimensionen der öffentlichen Verwaltung.



**Abbildung 2** – Dimensionen der öffentlichen Verwaltung Quelle: Eigene Darstellung

Die Verwaltung im organisatorischen Sinne (vgl. Abb. 2) beschreibt den organisatorischen Aufbau der Verwaltung. Dieser setzt sich zusammen aus den unterschiedlichen Verwaltungseinheiten auf den Verwaltungsebenen. Neben EU-, Bundes-, Landes- oder Kommunalverwaltungen sind im organisatorischen Sinne auch Anstalten, Körperschaften und Stiftungen des öffentlichen Rechts Teil der öffentlichen Verwaltung. Die Verwaltungsträger und ihre Untergliederungen (z.B. in Organe, Behörden und Ämter) sind der öffentlichen Verwaltung zuzuordnen, sofern sie vom Staat getragen werden und im Wesentlichen materiell verwaltend tätig werden (vgl. Ehlers und Pünder 2016, § 1 Rn. 4 m. w. N). Nach Maurer und Waldhoff (2017) wird die öffentliche Verwaltung im organisatorischen Sinne bezeichnet als "[...] die Verwaltungsorganisation, die aus der Gesamtheit der Verwaltungsträger, Verwaltungsorgane und sonstigen Verwaltungseinrichtungen besteht [...]" (Maurer und Waldhoff 2017, § 1 Rn. 2). Für jede dieser Verwaltungseinheiten finden unterschiedliche Rechtsnormen Anwendung. Es macht daher einen Unterschied, auf welcher Verwaltungsebene man sich befindet, wenn die öffentliche Verwaltung betrachtet wird (vgl. Bogumil und Jann 2005, S. 9). Im Rahmen dieser Arbeit wird keine umfangreiche rechtliche Betrachtung der gesetzlichen Regelungen auf der Verwaltungsebene vorgenommen. Aus diesem Grund spielt die Verwaltungsebene in dieser Arbeit aus rechtlicher Sicht eine untergeordnete Rolle.

Mit öffentlicher Verwaltung im formellen Sinne (vgl. Abb. 2) wird die gesamte von den Verwaltungsbehörden ausgeübte Tätigkeit beschrieben, unabhängig davon, ob es sich materiell um Verwaltungstätigkeit handelt (vgl. Maurer und Waldhoff 2017, § 1 Rn. 2). Der Begriff knüpft an die Definition der Verwaltung im organisatorischen Sinne an und umfasst alle Tätigkeiten von Verwaltungsorganen, unabhängig davon, ob es sich auch materiell um Verwaltungstätigkeiten handelt. Verfassungsrecht und Gesetzestext bestimmen, ob die Verwaltung die Tätigkeit wahrnehmen darf (vgl. Ehlers und Pünder 2016, § 1 Rn. 13; Maurer und Waldhoff 2017, § 1 Rn. 2). So gehört beispielsweise auch der Erlass einer Rechtsverordnung zur öffentlichen Verwaltung im formalen Sinne.

Verwaltung im materiellen Sinne (vgl. Abb. 2) umfasst diejenige staatliche Tätigkeit, die die Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben zum Gegenstand hat (vgl. Ehlers und Pünder 2016, § 1 Rn. 5; Maurer und Waldhoff 2017, § 1 Rn. 2). Während sowohl die Verwaltung im organisatorischen als auch im formellen Sinne eindeutig abgrenzbar ist, ist die Erfassung des Begriffes der Verwaltung im materiellen Sinn fraglich und umstritten (vgl. Maurer und Waldhoff 2017, § 1 Rn. 4). So gibt es in der Literatur zwei Methoden, sich einer Bestimmung zu nähern. Der Begriff kann sowohl positiv als auch negativ bestimmt werden.

Der negativen Begriffsbestimmung nach ist die öffentliche Verwaltung der Bereich des Staates, der weder Gesetzgebung noch Rechtsprechung noch Regierung ist (vgl. Thieme 1977, § 1 Rn. 5). Der Erkenntniswert dieses Definitionsansatzes liegt in der Bezugnahme der Verwaltungstätigkeit vor dem Hintergrund der Gewaltenteilung. So stellte das Bundesverfassungsgericht fest, dass die positive Begriffsbestimmung lediglich durch eine Beschreibung ihrer Merkmale nicht ausreicht, da die Vielfalt des Begriffes nicht erfasst wird. Jene beschriebene Vielfalt kann nur von einer negativen Begriffsbestimmung geleistet werden, die den Bereich der Verwaltung im Wege der Subtraktionsmethode allein in Abgrenzung von den anderen Staatsfunktionen ermittelt (vgl. Bundesverfassungsgericht, vom 03.11.2011, Rn. 13 m. w. N.). Nach Ehlers und Pünder (2016) führt diese Methode allerdings nur dann zu eindeutigen Ergebnissen, wenn sich die übrigen Staatsfunktionen (Exekutive und Judikative) exakt definieren lassen, was jedoch nicht der Fall ist (vgl. Ehlers und Pünder 2016, § 1 Rn. 8). Darüber hinaus ist eine Definition wenig aufschlussreich, die sich lediglich darauf beschränkt, zu bestimmen, was die öffentliche Verwaltung nicht ist (vgl. Maurer und Waldhoff 2017, § 1 Rn. 6).

Daher findet in der Praxis häufig die positive Definition des Begriffes Anwendung. Die in der Literatur enthaltenen Ansätze zur positiven Bestimmung des Begriffes beschreiben "einen Bereich, der durch eine soziologische Verbundenheit der in ihm tätigen Personen gekennzeichnet wird" (Thieme 1977, S. 2). Gemeint sind beispielsweise Richter und Richterinnen, denen durch das Grundgesetz eine besondere Rechtsstellung verliehen worden ist oder Minister und Ministerinnen, die keinen Beamtenstatus haben. Die positiv gebildeten Umschreibungen beschränken sich darauf, einzelne typische Merkmale der Verwaltung hervorzuheben (vgl. Ehlers und Pünder 2016, § 1 Rn. 6).

Wird der Beschreibung der öffentlichen Verwaltung nach Thieme (1977) gefolgt, lassen sich folgende Merkmale der öffentlichen Verwaltung feststellen:

- Die Ziele staatlichen Handelns sind beispielsweise durch Gesetze, Haushaltspläne oder Richtlinien der Politik vorgegeben.
- Darüber hinaus besteht eine Abhängigkeit gegenüber Vorgesetzten. Damit wird eine Haltung beschrieben, die von Gehorsam geprägt ist. Diese Haltung findet sich sowohl innerbehördlich als auch über die verschiedenen Verwaltungsebenen hinweg wieder.
- Weiterhin muss die Verwaltung jeder verfassungsmäßigen politischen Regierung und ihren Zielen zur Verfügung stehen, um einen zweckhaften und planmäßigen Vollzug zu gewährleisten, der die Ziele im Auge hat und nicht darauf bedacht ist, Gerechtigkeit im Einzelfall zu verwirklichen, wie es beispielsweise Richter tun. Nach Thieme (1977) lässt sich die Verwaltung im materiellen Sinne als die Bereiche staatlicher Tätigkeit definieren, die "[...] mit dem planmäßigen [und, JR] zweckmäßigem Vollzug bereits getroffener politischer Entscheidungen in Einzelmaßnahmen betraut [ist, JR] [...]" (Thieme 1977, § 1 Rn. 8).

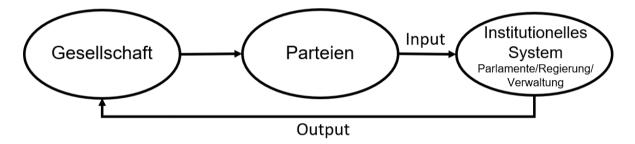
Thieme (1977) löst sich von einer Definition über die Dimensionen der öffentlichen Verwaltung im organisatorischen und formellen Sinne. Er wählt einen deskriptiven Ansatz und nennt drei Kernaspekte. Seine Beschreibung zielt nicht ab auf die konkreten Aufgaben oder den organisatorischen Aufbau der öffentlichen Verwaltung, sondern umfasst wesentlich allgemeiner die Ziele der Staatstätigkeit auf grundsätzlicher Ebene sowie verwaltungsinterne Haltungen. Durch die Probleme einer Definition der öffentlichen Verwaltung im organisatorischen und formellen Sinn wird im Rahmen dieser Arbeit die positive Definition der öffentlichen Verwaltung im materiellen Sinne verwendet.

In einem zweiten Schritt wird die öffentliche Verwaltung im Sinne der Aufbau- und Ablauforganisation in den Blick genommen. Gekennzeichnet wird die Aufbauorganisation der deutschen Verwaltungslandschaft durch eine umfangreiche Arbeitsteilung, Spezialisierung und Differenzierung (vgl. Bogumil und Jann 2005, S. 116; Franz 2013, S. 411). Deutlich wird dies sowohl inter- als auch intraorganisatorisch. Interorganisatorisch äußert sich dies auf horizontaler Ebene über eine Vielzahl von Ministerien, die jeweils in ihrem Kompetenzbereich agieren. Intraorganisatorisch äußert sich die Spezialisierung in einer Vielzahl von Referaten, Sachgebieten oder Abteilungen (vgl. Bogumil und Jann 2005, S. 116). Einer der ersten Schritte bei der Bearbeitung von Aufgaben innerhalb der öffentlichen Verwaltung muss daher zwingend die Prüfung der Zuständigkeit sein. Andernfalls werden die eigenen Kompetenzen überschritten bzw. Kompetenzen anderer Organisationseinheiten verletzt.

Innerhalb der Verwaltung gibt es Vorgaben darüber, wie der Arbeitsablauf zu gestalten ist. Als typische Merkmale der Ablauforganisation können beispielsweise Aktenmäßigkeit, Regelgebundenheit oder Hierarchie festgestellt werden. Alle genannten Merkmale der Aufbau- und Ablauforganisation werden nach Max Weber an unterschiedlichen Stellen als Bürokratie bezeichnet (vgl. Mayntz 1965). Die Merkmale zeigen sich in unterschiedlichen Ausprägungen. Beispielhaft zu nennen sind hier: Verordnungen, Geschäftsordnungen, Verfügungen, Dienstanweisungen oder Geschäftsverteilungspläne.

Dieser Ausschnitt verdeutlicht die Detail-, Planungs- und Regelungstiefe, die in Aufbauund Ablauforganisation innerhalb der öffentlichen Verwaltung vorherrscht. Der bürokratische Charakter der öffentlichen Verwaltung führt unweigerlich dazu, dass Entscheidungswege innerhalb der Verwaltung umfangreich sind. Das Treffen schneller Entscheidungen gestaltet sich durch die Kombination aus Spezialisierung und Differenzierung
sowie der hohen Regelungstiefe als schwierig. Dabei ist gerade diese Eigenschaft in
bestimmten Situationen von Bedeutung, da sich die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung in regelmäßigen Abständen ändern. Dies muss zwangsläufig zu einem Handeln der
öffentlichen Verwaltung führen, damit die neuen Aufgaben bewältigt werden können.
Diese Form der Organisation hat sich in der Vergangenheit entwickelt und bewährt. Dabei ist der Begriff der öffentlichen Verwaltung stets kontextbezogen einzuordnen. Im Folgenden wird daher der Kontext erläutert, in dem die öffentliche Verwaltung im Rahmen
dieser Arbeit betrachtet wird.

Vor dem Hintergrund der Einordnung des Begriffes der öffentlichen Verwaltung in den Kontext werden folgende Überlegungen angestellt. Es könnte angenommen werden, diese über die Jahre gewachsenen und bis ins letzte Detail geregelten Strukturen stehen äußeren Einflüssen unbeeindruckt gegenüber. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Trotz der hohen Komplexität in Aufbau- und Ablauforganisation und den starr anmutenden Strukturen agiert die öffentliche Verwaltung niemals vollkommen losgelöst von äußeren Entwicklungen. Vielmehr steht die öffentliche Verwaltung in der Regel in Wechselwirkung mit ihrer Umwelt. So modifizieren sich beispielsweise die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung aufgrund veränderter Rahmenbedingungen in der Gesellschaft oder der Politik. Diese Zusammenhänge zwischen Politik, Gesellschaft, Interessenverbänden und dem Mediensystem wird auch als politisches System bezeichnet. Abbildung 3 zeigt einen Ausschnitt des politischen Systems nach Meyer (2003).



**Abbildung 3** – Ausschnitt des politischen Systems nach Meyer (2003) Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Meyer 2003, S. 104

Folgendes praxisbezogenes Beispiel dient der Veranschaulichung der Wechselwirkungen zwischen Gesellschaft, Parteien und dem institutionellen System:

In den vergangenen Jahren stiegen die Relevanz und die öffentliche Forderung nach einer nachhaltigeren Umwelt- und Klimapolitik. Die Parteien reagierten unter anderem in ihren Parteiprogrammen auf die geänderten Anforderungen. Ein Ergebnis dieser Entwicklung ist der politische Wille, die Elektromobilität in Deutschland voranzutreiben. Daraus entstanden neue Gesetze und in der Folge neue, bisher nie da gewesene Aufgaben innerhalb der öffentlichen Verwaltung, um beispielsweise öffentlich zugängliche Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge bereitzustellen.

Es kann somit festgestellt werden, dass sich die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung durch die Einbettung in das politische System regelmäßig ändern. Die Willensbildung in einer pluralistischen Gesellschaft kann sowohl über Wahlen als auch über die Partizipation in politischen Parteien wahrgenommen werden (vgl. Meier et al. 2018, S. 614). Dadurch ist es möglich, dass die regierenden Parteien als Konsequenz neue Aufgaben umsetzen müssen. Da die öffentliche Verwaltung der verfassungsmäßigen politischen Regierung und ihren Zielen zur Verfügung stehen muss, können sich die über die Legitimationskette geäußerten Aufgaben ändern. Eine schnelle Reaktion auf die neuen Aufgaben kann aber aufgrund der bürokratischen Strukturen nicht gewährleistet werden. Politische Prozesse sind oftmals langwierig und durch gesetzliche Beschlüsse klar planbar. Es stellt sich die Frage, ob eine schnelle Reaktion auf die sich ändernden Rahmenbedingungen notwendig ist. Mitunter bleibt genügend Zeit, um neue Anforderungen umsetzen und auf neue Herausforderungen reagieren zu können. Das folgende Kapitel knüpft an die Überlegungen aus diesem Kapitel an und gibt eine Übersicht über mögliche Herausforderungen.

#### 2.1.2 Herausforderungen in der öffentlichen Verwaltung

Sich ändernde Aufgaben begleiten die öffentliche Verwaltung fortwährend. Die zuvor über die Legitimationskette induzierte Änderung der Aufgaben stellt eine Möglichkeit dar, wie sich die Anforderungen an die öffentliche Verwaltung ändern. Darüber hinaus ist sie dazu gezwungen, auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren, um handlungsfähig zu bleiben. Trotz des Strebens nach Robustheit, um Rechtssicherheit, Stabilität und Verbindlichkeit gewährleisten zu können, gilt es, Krisen zu meistern und angemessen auf geänderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Es erfordert somit einen Balanceakt der öffentlichen Verwaltung, um auf der einen Seite die durch Gesetze vorgegebene Rechtsstaatlichkeit walten zu lassen und gleichzeitig schnelle sowie zufriedenstellende Antworten auf aktuelle Herausforderungen zu finden. Dazu steigt die Geschwindigkeit der sich ändernden Umweltfaktoren, getrieben vom technologischen Fortschritt, in hohem Maße. In der Literatur hat sich, um diese Umweltbedingungen zu beschreiben, der Begriff der "VUCA-Welt" durchgesetzt.

Das Akronym "VUCA" setzt sich aus den englischen Begriffen volatility (Volatilität oder Unbeständigkeit), uncertenty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Ambivalenz) zusammen. Der Begriff wurde erstmals in den 1990er-Jahren am United States Army War College verwendet und diente dazu, die Welt nach Ende des Kalten Krieges zu beschreiben (vgl. U.S. Army Heritage and Education Center 2019). Heutzutage beschränkt sich die Verwendung des Akronyms nicht nur auf die Bereiche der internationalen Beziehungen, die sich zum damaligen Zeitpunkt rasanten Veränderungen ausgesetzt sahen, sondern trifft heutzutage auf den gesamten öffentlichen Sektor zu. In einer von der OECD veröffentlichten Studie heißt es dazu: "The public sector as a whole is contending with VUCA, even if administrations do not understand how, where or why" (OECD 2017, S. 12).

Es stellt sich die Frage, was die Herausforderungen sind, denen die öffentliche Verwaltung aktuell gegenübersteht. Um im Rahmen dieser Arbeit ein Verständnis von der Vielfalt und der damit einhergehenden Komplexität der aktuellen Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung zu vermitteln, werden eben jene Herausforderungen im Folgenden in den Blick genommen. Da eine detaillierte und kleinteilige Auflistung aller Herausforderungen weder zielführend ist noch, darüber hinaus nicht die Möglichkeit besteht, diese in ihrer Gesamtheit erschöpfend zu beschreiben, erfolgt eine grobe Kategorisierung der Handlungsfelder inklusive einiger prägnanter Beispiele.

Werden die Herausforderungen betrachtet, wird schnell klar, dass es neben externen Herausforderungen auch interne Herausforderungen gibt, welche es zu unterscheiden gilt. Während interne Herausforderungen, dem Namen entsprechend, lediglich innerhalb der Organisation wirken, finden sich externe Herausforderungen in allen gesellschaftlichen Bereichen und betreffen daher nicht nur eine, sondern zeitgleich mehrere Organisationen.

Die zu betrachtenden internen Herausforderungen finden sich neben den Ausführungen von Stutzenberger (2021) ebenfalls in ähnlicher Form in den Schriften von Möltgen-Sicking et al. (2019) und Germer (2021). Nach Stutzenberger (2021) lassen sich die internen Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung in vier Dimensionen gliedern: technische-, gesellschaftliche-, politische- und Organisationsdimension. Die technische Dimension beschreibt Herausforderungen wie beispielsweise veraltete IT und Softwaresysteme, fehlende IT-Fachleute, komplexe Projekte oder oftmals nutzerunfreundliche Services. Die gesellschaftliche Dimension ist gekennzeichnet durch eine Zunahme der Heterogenität wie der zunehmenden Veränderung der Bedürfnisse der Beschäftigten oder wachsende kulturelle Vielfalt. Ebenso werden das starre Denken in Zuständigkeiten sowie der Wunsch nach Partizipation und Handlungsspielraum als Herausforderungen aufgeführt. Der Druck des Gesetzgebers durch die geforderte Energiewende oder die rechtlich verpflichtende Umstellung auf die E-Akte, Vorgaben des Vergaberechts und Vorgaben bzgl. IT-Sicherheit und Datenschutz, sowie die politische Einflussnahme auf die Exekutive umfassen die politische sowie rechtliche Dimension. Mit der Organisationsdimension werden Herausforderungen angesprochen wie beispielsweise das starre und geschlossene Laufbahnsystem, komplexe interne Strukturen, ein unübersichtliches Leistungsangebot oder Personalmangel und Überlastung. (vgl. Stutzenberger 2021, S. 32–33; Möltgen-Sicking et al. 2019, S. 321–337; Germer 2021, S. 50–53)

Die externen Herausforderungen finden sich neben den Ausführungen von Stutzenberger (2021) ebenfalls in ähnlicher Form in den Schriften von Möltgen-Sicking et al. (2019) und Germer (2021). Auch die externen Herausforderungen lassen sich nach Stutzenberger (2021) in vier Dimensionen gliedern: technische-, gesellschaftliche-, politische- und Umweltdimension. Bei der technischen Dimension geht es um den technischen Wandel wie beispielsweise beschleunigte Innovationszyklen, die Digitalisierung, die zukünftige Mobilität, soziale Medien oder komplexe Großprojekte. Die Herausforderungen in Bezug auf komplexe Kontexte werden in Kapitel 2.2.1 genauer betrachtet. Die gesellschaftliche Dimension umfasst Herausforderungen wie den demografischen Wandel, Migration und Integration, zunehmende Heterogenität, eine veränderte Erwartungshaltung wie beispielsweise die Forderung nach digitalen Angeboten oder nach Partizipation und als letzte Subkategorie die Staatsverdrossenheit. Die politische Dimension beinhaltet Herausforderungen wie die Globalisierung. Finanz- und Wirtschaftskrisen, sinkende Ressourcen, Strukturwandel, eine multipolare Welt, Krisen, Konflikte und Kriege, Terrorismus und Extremismus und Desinformation. In die Umweltdimension fallen der Klimawandel mit seinen Auswirkungen, die Energiewende, Katastrophen und ökologische Probleme, beispielsweise die Überdüngung. (vgl. Stutzenberger 2021, S. 32–33; Möltgen-Sicking et al. 2019, S. 321-337; Germer 2021, S. 50-53)

Der Einblick zeigt deutlich die Vielschichtigkeit und den Facettenreichtum der Herausforderungen, denen die öffentliche Verwaltung gegenübersteht. Sie kann sich den Einflüssen durch die VUCA-Welt nicht entziehen. Die Dimensionen und Themenfelder wirken weitreichender, als es von außen betrachtet den Anschein weckt. Herausforderungen bedingen und beeinflussen sich dabei oftmals gegenseitig (vgl. Möltgen-Sicking et al. 2019, S. 337).

Es lässt sich weiterhin konstatieren, dass die öffentliche Verwaltung neben der aufgezeigten Verzahnung mit Gesellschaft, Politik und Regierung im Rahmen des politischen Systems ebenso auf neue Aufgaben und Herausforderungen durch sich ändernde Umwelteinflüsse reagieren muss. Werden die konkreten Herausforderungen betrachtet, kann festgestellt werden, dass eine Bewältigung unterschiedlich schwierig ist. So kann beispielsweise angenommen werden, dass der internen Herausforderung der gesetzlich geforderten Umstellung auf die E-Akte problemloser begegnet werden kann als der Umsetzung der vom Gesetzgeber geforderten Energiewende oder als das von ihm angestrebte Erreichen der Klimaziele. Während die E-Akte möglicherweise mit einigen konkreten Maßnahmen eingeführt werden kann, gestaltetet sich dies bei der geforderten Energiewende wesentlich schwieriger. In diesem Zusammenhang wird auch von der Komplexität von Herausforderungen gesprochen. Im folgenden Kapitel werden Möglichkeiten beschrieben, die Herausforderungen zu kategorisieren, und Antworten darauf zu finden.

#### 2.2 Kontextsensitive Lösungsansätze

In diesem Kapitel wird dargestellt, wie Herausforderungen kategorisiert werden können und wie den Herausforderungen des jeweiligen Kontextes begegnet werden kann. Außerdem werden die aktuellen Herausforderungen einer niedersächsischen Landesbehörde vorgestellt.

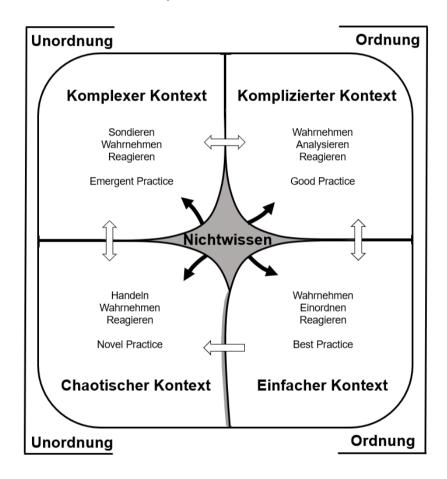
## 2.2.1 Agilität in bestimmten Kontexten

"Wir fahren auf Sicht, dazu muss man sich offen bekennen"

Dr. Wolfgang Schäuble zur Banken- und Finanzkrise im Jahre 2009

Wolfgang Schäuble äußerte sich in einem Interview und räumte nach der Finanz- und Bankenkrise ein, dass die Regierung "auf Sicht" fahre (vgl. Schäuble 2009). Ähnliche Aussagen sind auch in Bezug auf die COVID-19-Pandemie zu lesen und zu hören. Gemeint ist dabei, dass es in einer solch unsicheren Gemengelage beispielsweise bei einem fragilen Finanzsystem nicht mehr möglich ist, Masterpläne zu erstellen und Planungen über mehrere Jahre hinweg vorzunehmen, um diese anschließend Schritt für Schritt abzuarbeiten. Bei anderen Herausforderungen ist ein solches Vorgehen hingegen möglich. Es kann die Frage gestellt werden, in welchen Fällen wie gehandelt werden muss, um Antworten auf die entsprechende Herausforderung zu finden.

Herausforderungen sind unterschiedlich komplex. Mit dem Ziel, die Komplexität der Herausforderungen zu kategorisieren, um dadurch unter anderem die Entscheidungsfindung auf der Strategieebene zu unterstützen, wurde das so genannte "Cynefin-Framework" entwickelt (vgl. Abb. 4). Es soll unter anderem Führungskräfte dabei unterstützen, Herausforderungen angemessen zu begegnen. Das Anfang der 2000er Jahre von David J. Snowden im Rahmen eines Forschungsprojektes bei IBM entwickelte Framework identifiziert fünf verschiedene Kontexte: einfach, kompliziert, komplex, chaotisch und das Nichtwissen, abhängig davon, wie die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung eines Problems bewertet wird (vgl. Kurtz und Snowden 2003, S. 462; OECD 2017, S. 16; Snowden und Boone 2007, S. 123).



**Abbildung 4** – Cynefin Framework nach Boone und Snowden (2003) Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stutzenberger 2021, S. 38

Führungskräfte oder Entscheider sollten sich anhand dieser Kategorien überlegen, wo die zu bewältigende Herausforderung eingeordnet werden kann, um in einem zweiten Schritt angemessen handeln zu können. Die fünfte Kategorie, das Nichtwissen (engl. Disorder¹), umfasst alle Herausforderungen, bei denen nicht klar ist, welche der übrigen vier Domänen dominiert. Die Trennung zwischen Ordnung und Unordnung wird besonders hervorgehoben (vgl. Kurtz und Snowden 2003, S. 468). Es soll verhindert werden, dass Methoden, die zur Lösungsfindung im geordneten Kontext geschaffen wurden in ungeordneten Kontexten Anwendung finden (vgl. Stutzenberger 2021, S. 38).

Beginnend bei den einfachen Problemen, die nach den so genannten Tame Problems Tame Problems nach Rittel und Webber (1973) (deutsch: zahme Probleme) ähneln (vgl. Rittel und Webber 1973). Dieser Kontext ist von Stabilität gekennzeichnet. Es herrscht Ordnung und eine klare "Wenn-dann" Kausalität. Ursache und Wirkung der Herausforderung sind für alle Beteiligten unmittelbar erkennbar. Oftmals liegen die richtigen Antworten klar auf der Hand und werden von niemandem angezweifelt (vgl. Snowden und Boone 2007, S. 4). Hier finden sich Herausforderungen und Probleme aus Bereichen bei denen sich die Abläufe nur selten ändern. Es ist daher plausibel, sich an Best Practices zu orientieren. Der Fokus dabei liegt auf Effizienz. "Fakten werden gesammelt, kategorisiert und im Rahmen von Prozessen wiederholt abgearbeitet" (Stutzenberger 2021, S. 40).

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Der englische Begriff "disorder" lässt sich am ehesten mit Unordnung übersetzen. Im Rahmen des Frameworks und der Abbildung kann es hier allerdings zu Verwechselungen kommen. Daher wird der Begriff mit Nichtwissen übersetzt.

Bei komplizierten Kontexten kann es im Unterschied zu einfachen Kontexten mehrere richtige Antworten geben (vgl. Snowden und Boone 2007, S. 8). Es bestehen ebenfalls Ursache-Wirkungs-Beziehungen, die allerdings nicht für alle Personen ersichtlich sind. Snowden und Boone (2007) bezeichnen diese bekannten Wissenslücken als "Known Unknowns". Um die Wissenslücken zu schließen, müssen Daten unter Zuhilfenahme wissenschaftlicher Methoden analysiert werden. Es bietet sich an, Experten und Expertinnen hinzuzuziehen, die Erfahrungen in einem Bereich aufweisen. Da mehrere Lösungen möglich sind, ist der Best-Practice-Ansatz nicht ausreichend. Vielmehr sollte auf Methoden zurückgegriffen werden, die sich in der Vergangenheit bewährt haben. So genannte good practices (vgl. Kurtz und Snowden 2003; Snowden und Boone 2007; Stutzenberger 2021). Bei erneutem Betrachten der Herausforderung der Einführung der E-Akte ist Folgendes zu beobachten. Für Personen, die zum ersten Mal vor dieser Herausforderung stehen, scheint es unmöglich, diese zu bewältigen. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ein ähnliches Problem in der Vergangenheit bereits lösen konnten oder fachlich im Bereich der Informationstechnik und des Projektmanagements kompetent sind, ist diese Herausforderung eine Routineaufgabe. Herausforderungen dieses Kontextes lassen sich somit durch einen umfangreichen Erfahrungsschatz und entsprechendes Wissen lösen.

Komplexe Zusammenhänge beschreiben den ersten der beiden unter Unordnung subsumierten Kontexte. Es geht um komplexe Zusammenhänge und multidimensionale Interaktionen unterschiedlicher Akteure (vgl. Stutzenberger 2021, S. 41). Beim Vergleich des zuvor betrachteten Beispiels zu den Herausforderungen der Digitalisierung, lässt sich erkennen, dass diese Herausforderung wesentlich schwieriger zu bewältigen ist. Da die Digitalisierung alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens durchzieht, ist ein Erfassen aller betreffenden Subsysteme, Verbindungen und Kausalitäten nahezu unmöglich. Die Einführung der E-Akte stellt eine komplizierte Herausforderung dar und umfasst die Summe ihrer Einzelteile, daher kann dieses Problem von einer Person mit genügend Expertise gelöst werden. Bei der Herausforderung der Digitalisierung ist dies indes nicht der Fall. Die Digitalisierung ist nicht statisch und unterliegt einem ständigen Wandel. Neue Technologien lösen alte ab, durch die Künstliche Intelligenz ergeben sich neue Möglichkeiten und das Sammeln sowie Auswerten umfangreicher Datenmengen führen zu neuen Erkenntnissen. Im Zweifel wissen Entscheidungsträger nicht einmal, welche Digitalisierungsprojekte durchzuführen sind, um konkurrenzfähig zu bleiben oder dem Nutzer und der Nutzerin das optimale Nutzungserlebnis schaffen zu können. Herausforderungen des komplexen Kontexts sind somit mehr als die Summe ihrer Einzelteile und werden von Snowden daher als unbekannte Wissenslücken oder auch "Unknown Unknowns" bezeichnet (vgl. Snowden und Boone 2007, S. 123).

Die meisten Herausforderungen, in deren Rahmen Führungskräfte Entscheidungen treffen müssen, sind heutzutage dem komplexen Kontext zuzuordnen. Eine Analyse kausaler Zusammenhänge ist kaum möglich (vgl. Stutzenberger 2021, S. 41). In diesem Bereich lassen sich die Ursachen von Ereignissen nur rückblickend verstehen. An diesem Punkt kommt eine nach Stabilität, Hierarchie und Regelgebundenheit strebende öffentliche Verwaltung an ihre Grenzen.

Um Komplexität zukünftig bewältigen zu können eignen sich kreative Prozesse. Es ist daher notwendig den Kreativitätsprozess strukturiert aufzubereiten (vgl. Nolden 2016, S. 4) Dabei spielt die Verbindung von Prozess, Team und Raum eine entscheidende Rolle (vgl. Hill und Schliesky 2016, S. 340). Der in der Literatur oftmals als Command-and-Control beschriebene Führungsstil ist für diesen Kontext ungeeignet (vgl. Stutzenberger 2021, S. 41). Vielmehr muss forschend, sondierend und experimentierend vorgegangen werden, um verschiedene Perspektiven einzunehmen (vgl. ebd; Snowden und Boone 2007, S. 8). Geduld und das Hinnehmen von Fehlschlägen werden dabei ebenso gefordert wie das Schaffen der Voraussetzungen, um Kreativität und Innovation zu fördern. Die genannten Eigenschaften bilden die Kernelemente des DT (vgl. Kapitel 2.3).

Die vierte Kategorie stellen die chaotischen Kontexte dar. Es können keine Zusammenhänge von Ursache und Wirkung festgestellt werden. Es ist sinnlos nach der 'richtigen' Antwort zu suchen, da sich keine Muster erkennen lassen. In erster Linie geht es in einem solchen Kontext darum, dem Chaos Einhalt zu gebieten. Schnelles Handeln ist gefragt, um die verbliebende Stabilität zu erkennen, das Chaos zu stabilisieren und den Kontext in einen komplexen Kontext zu überführen. Ausnahmesituationen wie die Anschläge auf das World Trade Center oder der Ausbruch der COVID-19-Pandemie sind Beispiele für Herausforderungen aus diesem Kontext. Dieser Kontext eröffnet die besten Möglichkeiten Innovationen voranzutreiben, da Menschen in diesen Situationen offener für richtungsweisende Entscheidungen sind. (vgl. Snowden und Boone 2007, S. 12; Stutzenberger 2021, S. 42–43)

Die Domäne des Nichtwissens beschreibt im Kern den Kontext, in dem einer Herausforderung in einem ersten Schritt begegnet wird. Von dort aus wird versucht, einen Überblick über die Situation zu gewinnen, sie einzuordnen und Überlegungen darüber anzustellen, welcher der übrigen vier Kontexte zutreffend ist. Dabei gilt es den Effekt der Verzerrung durch individuelle Sichtweisen und Verhaltensmuster möglichst gering zu halten. Experten und Expertinnen versuchen möglicherweise mehr Informationen und Daten zusammenzutragen, während Personen die diktatorisch agieren, daran interessiert sind, eigene Vorteile aus einer chaotischen Situation zu schlagen, indem sie durch absolute Kontrolle versuchen, die Lage zu dominieren. Snowden et al. (2007) raten zu einer interdisziplinären Zusammenarbeit mit mehreren Stakeholdern, um einen Konsens über den Kontext der Situation zu schaffen und über das weitere Vorgehen zu beraten. (vgl. Stutzenberger 2021, S. 42; Snowden und Boone 2007, S. 10)

Ein Übergang zwischen den Kontexten ist möglich, teilweise sogar notwendig. Eine Besonderheit stellt der Übergang zwischen dem einfachen und dem chaotischen Kontext dar. Gekennzeichnet durch eine Schattierung in Abbildung 4 wird eine Klippe symbolisiert. Diese Klippe wird oftmals von Personen übersehen, die in jeder Herausforderung den einfachen Kontext vermuten und zu starker Vereinfachung neigen. Es besteht die Gefahr, in jeder Herausforderung Muster zu erkennen, die auf den ersten Blick problemlos zu durchschauen sind. Durch in der Vergangenheit liegende Erfolge kann ein Gefühl von Unfehlbarkeit entstehen. Dabei bewegt man sich allerdings stets auf der Schwelle zu einem chaotischen Kontext. Wird die Schwelle übertreten, wirkt unmittelbar der chaotische Kontext, was laut Snowden in einer Krise und einem damit einhergehenden Kontrollverlust endet. Eine Erholung ist in einem solchen Fall aufwendig und mit erheblichen Kosten verbunden.

In jedem der dargestellten Kontexte wird ein Handeln nach bestimmten Mustern empfohlen. Im Rahmen von einfachen, geordneten Kontexten mit Kausalität und klar erkennbaren Mustern bietet das Handeln nach klassischen Methoden wie beispielsweise ein wasserfallartiges Vorgehen nach dem Wasserfallmodell eine geeignete Möglichkeit den Herausforderungen dieses Kontexts zu begegnen. Aus dem Cynefin-Framework ergibt sich aber auch, dass darüber hinaus in der öffentlichen Verwaltung Bereiche vorhanden sind, in denen nach innovativen Methoden und Techniken gehandelt werden muss. In der Literatur wird dieser Spagat zwischen klassischen und als modern beschriebenen Methoden mit Ambidextrie oder zu Deutsch "Beidhändigkeit" bezeichnet. Ambidextrie meint die Nutzung neuer Ansätze in bestimmten Bereichen, wobei bewährte Ansätze bestehen bleiben und weitergenutzt werden, um gleichzeitig effizient und flexibel zu sein (vgl. Petry 2019, S. 55; Keuper et al. 2018, S. 55).

Es kann festgestellt werden, dass sich Herausforderungen neben einer Kategorisierung nach internen und externen Herausforderungen, wie es Stutzenberger (2021) vorschlägt zusätzlich hinsichtlich der Lösungsfindung unterteilen lassen (vgl. Stutzenberger 2021). Wiederkehrende Tätigkeiten sollten im Rahmen von Prozessen gelöst werden. Handelt es sich um Herausforderungen aus dem komplizierten Kontext können Lösungen mit Expertise und Fachwissen erarbeitet werden. Herausforderungen des komplexen Kontextes bedürfen neuartiger Managementmethoden. Das Prozessdenken oder das Verfolgen eines vorher weit in die Zukunft gerichteten Plans reichen in diesen Kontexten nicht aus. Vielmehr ist ein rasches Handeln erforderlich, um schnellstmöglich den chaotischen Kontext zu verlassen und im komplexen Kontext wieder handlungsfähig zu werden. Genau eben jenes schnelle Handeln ist allerdings durch die bürokratischen Strukturen der öffentlichen Verwaltung nur schwer möglich, wie bereits deutlich wurde. Vor allem die Herausforderungen, welche dem chaotischen oder dem komplexen Kontext zugeordnet werden können, nehmen vor dem Hintergrund der durch die VUCA-Welt induzierten Veränderungen im Umfeld der öffentlichen Verwaltung allerdings stetig zu. Es ist daher notwendig darüber nachzudenken, wie Herausforderungen dieser Kontexte zukünftig begegnet werden kann.

Die Situationen, in denen stabile, vorhersehbare Gemengelagen vorherrschen und klare "Wenn-dann" Kausalitäten festzustellen sind, werden immer seltener angetroffen. Vielmehr zeichnet sich ein Bild komplexer, multifaktorieller Herausforderungen ab, die nicht vollständig prognostiziert werden können. Es gilt daher, "[...] sich mehrere Optionen offen zu halten, schwache Signale frühzeitig aufzunehmen, mit Lösungsansätzen zu experimentieren und sehr schnell aus den gemachten Erfahrungen – dies beinhaltet ganz bewusst auch Fehler – zu lernen." (Petry 2019, S. 47). Diese Eigenschaften lassen sich unter dem Begriff der Agilität subsumieren.

Im Wesentlichen steht der Begriff der Agilität für Anpassungsfähigkeit und bezeichnet die Fähigkeit, sich Veränderungen schnell anzupassen, – nicht reaktiv, sondern proaktiv (vgl. Petry 2019, S. 47; Dove 2002). Nach Wendler und Förster (2012) beschreibt der Begriff seit 20 Jahren eine Form der flexiblen, schlanken, kundenorientierten Organisationsgestaltung und verbindet sich, um jeweils neu entwickelte Technologien erweitert, mit dem Charakter einer neuen, modernen Organisationsform (vgl. Förster und Wendler 2012, S. 1). Die Notwendigkeit einer solchen Organisationsform wird durch das vorgestellte Framework deutlich. Insbesondere wenn es um komplexe Kontexte geht, sollten Organisationen sich nach Möglichkeit an die komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anpassen (vgl. Gergs et al., S. 178).

Durch neue Erkenntnisse, die durch Experimente und dem Einnehmen verschiedener Perspektiven gewonnen werden, muss der Weg hin zu einer kundenorientieren Lösung mitunter mehrfach angepasst bzw. korrigiert werden. Snowden und Boone (2007) führen weiter aus, dass in komplizierten Kontexten Vorschläge, die von Fachfremden unterbreitet werden, von den Personen, die über die notwendige Expertise verfügen übersehen oder als unbedeutend abgetan werden. In komplexen Kontexten hingegen spielen gerade diese Ideen eine entscheidende Rolle auf dem Weg zur Lösungsfindung. Agile Arbeitsweisen können dazu beitragen eine Plattform zu schaffen, um Kreativität zu steigern und Ideen aus verschiedenen Bereichen Gehör zu verschaffen. Da eine vollständige und trennscharfe Darstellung der Übergänge von einem Kontext in den anderen nicht möglich ist, können folgende Annahmen getroffen werden:

- Agile Arbeitsweisen eignen sich am besten in Situationen, in denen komplexe Kontexte vorherrschend sind.
- 2. In chaotischen Kontexten können agile Arbeitsweisen neben einem unverzüglichen Handeln Anwendung finden, um Innovationen hervorzubringen und die Situation in einen komplexen Kontext zu überführen.
- 3. Zur Einschätzung, welcher der vier Kontexte zutreffend ist, können agile Arbeitsweisen im ersten Schritt des Nichtwissens Anwendung finden.

Durch die Eigenschaften der öffentlichen Verwaltung bezüglich ihres bürokratischen Charakters auf der einen Seite und auf der anderen Seite durch die sich ändernden Aufgaben, die sich aufgrund der Verzahnung innerhalb des politischen Systems ergeben lassen sich Spannungslinien feststellen. Hinzu kommen die Herausforderungen die sich aus den veränderten Umweltbedingungen entstehen. Die öffentliche Verwaltung ist nicht in der Lage, auf eine Veränderung der Rahmenbedingungen schnell zu reagieren. Gerade die rasche Reaktionsfähigkeit ist allerdings in bestimmten Kontexten notwendig, um handlungsfähig zu bleiben oder Antworten auf die Herausforderungen zu finden. Agilität kann eine Möglichkeit darstellen, auf diese Spannungslinien Einfluss zu nehmen.

#### 2.2.2 Herausforderungen am Beispiel einer Landesbehörde

Die Niedersächsische Landesbehörde für Straßenbau und Verkehr (NLStBV) ist eine von drei Landesbehörden, die dem Niedersächsischen Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung (MW) als oberster Landesbehörde unterstellt ist (vgl. Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport 2021). Bezogen auf die eingangs erwähnte Relevanz der Verwaltungsebene, die für eine Betrachtung beachtet werden sollte, finden für diese Behörde die einschlägigen Landesnormen für das Land Niedersachsen Anwendung. Für die im Rahmen dieser Arbeit durchzuführenden Fallstudie im Kontext der öffentlichen Verwaltung stellt diese Behörde den Praxispartner dar.

In der Mitte des 18 Jahrhunderts fand eine organisierte Instandhaltung der Straßen nicht statt. Vor allem zur Förderung von Handel und Gewerbe wurde die Notwendigkeit erkannt, den Straßenbau zu einer öffentlichen Aufgabe zu machen(vgl. Niedersächsische Landesbehörde für Straßenbau und Verkehr 2014). Dazu gehören bis heute unter anderem die Straßenplanung und der Straßenbau, die Straßenunterhaltung und der Straßenbetrieb sowie der Straßenverkehr auf Bundes- und Landesstraßen. Bei raumbedeutsamen Vorhaben und Infrastrukturmaßnahmen findet ein sogenanntes Planfeststellungsverfahren statt.

Im Laufe der Zeit kamen weitere Aufgabenbereiche hinzu wie der Luftverkehr, Straßenbahnen und Seilbahnen und seit einigen Jahren das Building-Information-Modeling (BIM). Seit Anfang des Jahres 2021 fällt ein weiteres Aufgabenfeld in den Zuständigkeitsbereich der NLStBV. Da "[...] das Land Niedersachsen [...] bei der Elektromobilität zum Spitzenreiter unter den Bundesländern werden [möchte, JR] [...]" (Niedersächsische Landesbehörde für Straßenbau und Verkehr 2020), wird seit Beginn des Jahres 2021 die Elektromobilität in Niedersachsen durch die NLStBV koordiniert. Darüber hinaus hat die Bundesrepublik Deutschland 2017 die Reform zur Änderung der Bundesfernstraßenverwaltung auf den Weg gebracht. Danach ging die bis dato bei den Bundesländern liegende Auftragsverwaltung für die Bundesautobahnen zum 01. Januar 2021 auf die Bundesverwaltung über (vgl.Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur 29.09.2020).

Mit dem Wegfall der Aufgaben, die die Autobahnen betreffen und dem damit verbundenen Wechsel von ca. 1000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, beschäftigt die Landesbehörde aktuell ca. 2600 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Stand Januar 2022) in ganz Niedersachsen. Diese Entwicklung der Aufgaben über die vergangenen Jahre zeigt praxisnah die Bedeutung des Einflusses des politischen Systems auf die öffentliche Verwaltung. Die Aufgaben der Landesbehörde sind unter den 4 zentralen Geschäftsbereichen (zGB) und den 13 regionalen Geschäftsbereichen (rGB) aufgeteilt und werden vor Ort in enger Zusammenarbeit mit den 56 Straßenmeistereien in ganz Niedersachsen bearbeitet.

Das Organigramm der Landesbehörde findet sich in Anhang 1. Geleitet wird die Landesbehörde aktuell durch den Präsidenten, Herrn Eric Oehlmann (Stand Januar 2022), welchem die Stabsstellen Change, Interne Revision, Öffentlichkeitsarbeit und Arbeitssicherheit unterstellt sind (vgl. Anhang 1). Die 4 zGB "Steuerung u. Interne Dienstleistung", "Planung und Bau/ Betrieb und Verkehr", "Ingenieurbauwerke/Großraum und Schwertransporte" und die "Planfeststellungsbehörde/ Luftverkehr" mit den zugehörigen Dezernaten (Dez.) sind den regionalen Geschäftsbereichen fachlich weisungsbefugt. Daraus resultiert eine hierarchisch organisierte Stablinienorganisation.

Der Geschäftsbereich 1 gliedert sich in die 4 Dezernate "Finanzen u. Innerer Dienst" (Dez. 11), "Personal u. Organisation" (Dez. 12), "Informations- u. Kommunikationstechnologie" (Dez. 13) und die "Straßenbaufinanzierung" (Dez. 14). Das Dez. 12, im Speziellen das Sachgebiet Personal, nimmt Aufgaben in der Personalgewinnung, Personaleinstellung und Personalentwicklung wahr. Im Sachgebiet Aus- und Fortbildung werden Fortbildungsmaßnahmen angeboten und koordiniert. Außerdem werden in diesem Sachgebiet Studierende, Auszubildende und Praktikanten sowie Praktikantinnen betreut. Das Sachgebiet Organisation ist für Organisationsuntersuchungen und Veränderungen in der gesamten Landesbehörde verantwortlich.

Durch den Wegfall der Aufgaben, die die Bundesautobahnen betreffen, den daraus resultierenden personellen und organisatorischen Veränderungen, den Herausforderungen der Digitalisierung und aufgrund einer Vielzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in den kommenden Jahren aus dem Arbeitsleben ausscheiden werden, sieht sich die Organisation mit zahlreichen, der in der einschlägigen Literatur beschriebenen Herausforderungen konfrontiert. Die Bewältigung dieser Herausforderungen ist eine Querschnittsaufgabe. Um Lösungen zu entwickeln sind daher dezernatsübergreifende interdisziplinäre Zusammenarbeiten notwendig.

Diese Herausforderungen lassen sich dem komplexen Kontext zuordnen. Um die Herausforderungen bewältigen zu können, sind einige Vorarbeiten notwendig. Effiziente und fest definierte Abläufe stellen die Grundlage einer jeden Organisation dar. Wiederkehrende Tätigkeiten sind dem einfachen Kontext zuzuordnen und in Form von Prozessen abzubilden. So stellen unter anderem Bandemer und Hübner (2005) fest, dass die Abläufe innerhalb der öffentlichen Verwaltung oftmals darauf ausgerichtet sind, möglichst keine Interessen der Beteiligten zu verletzen (z.B. Mitzeichnungsverfahren), als vielmehr die Effizienz und Qualität bei der Aufgabenerledigung in den Mittelpunkt zu rücken (vgl. Bandemer und Hübner 2005, S. 179). Nur durch die Bearbeitung möglichst vieler Aufgaben in Form fest definierter Prozesse bleiben Kapazitäten für das Bewältigen der Herausforderungen des komplizierten oder komplexen Kontextes. Prozessmanagement bietet eine Möglichkeit Verwaltungen bei der Bewältigung von Herausforderungen des einfachen Kontextes maßgeblich zu unterstützen, da es der kontinuierlichen und zielgerichteten Steuerung von Verwaltungsabläufen dient (vgl. Netzwerk Prozessmanagement 2018, S. 3).

Innerhalb der Landesbehörde soll daher perspektivisch ein vollumfängliches Prozessmanagement eingeführt werden, um unter anderem dem Verlust von Wissen durch ausscheidendes Personal vorzubeugen und als Grundlage für die digitale Transformation die erwähnte Steigerung von Qualität und Effizienz in den Verwaltungsabläufen anzustoßen. Dazu wird eine Plattform eingerichtet, die dazu genutzt werden soll, zukünftig alle Prozesse digital, interaktiv und miteinander verknüpft abzubilden. Eine solche Einführung kann dem komplexen Kontext zugeordnet werden, da niemals alle Umgebungsvariablen bekannt sein werden, es somit einen Bereich von Wissenslücken geben wird und das Umfeld darüber hinaus kontinuierlichen Veränderungen unterliegt. Um mit den Herausforderungen der Einführung einer solchen Plattform umzugehen, stellen agile Vorgehensweisen eine plausible Möglichkeit dar. Wie bereits in Kapitel 2.2.1 beschrieben sollten darüber hinaus kreative Vorgehensweisen im komplexen Kontext Anwendung finden. Eine agile Methode, die die genannten Eigenschaften in sich vereint, ist DT.

#### 2.3 Design Thinking

Design Thinking wird aufgrund seiner Kernattribute zu den agilen Methoden gezählt und stellt einen Ansatz dar, um "kreativ und gestalterisch tätig zu werden, um Neuartiges hervorzubringen und komplexe Probleme zu lösen" (vgl. Stutzenberger 2021, S. 82; Fleischmann et al. 2018, S. 141). Im Folgenden wird die Methodik beschrieben und erläutert.

#### 2.3.1 Ursprung und Definition

Im Jahre 1969 beschrieb Nobelpreisträger Herbert Simon in seinem Werk "The Sciences of the Artificial" Design als einen Vorgang des Denkens und verlieh dem Begriff damit eine völlig neue Sichtweise (vgl. Gerstbach und Gerstbach 2020, S. 21; Simon 1996). Einige Jahre später prägten Rittel und Webber den Begriff der "Wicked Problems", er ähnelt dem heutigen Begriff der komplexen Problemstellungen, der unter anderem im Cynefin-Framework wieder aufgegriffen wird. Diese Art der Probleme entziehen sich, sowohl in Bezug auf die Lösung, als auch in Bezug auf das Problem selbst, einem eindeutigen Verständnis durch den Beobachter (vgl. Rittel und Webber 1973, S. 161). Die Arbeiten von Rittel und Webber (1973) wurden von Richard Buchanan in seinem 1992 erschienenen Artikel mit dem Titel "Wicked Problems in Design Thinking" erneut aufgegriffen (vgl. Buchanan 1992). Buchanan unterstreicht darin das Potenzial von Design für die Bewältigung komplexer und mehrdeutiger Herausforderungen (vgl. Gerstbach und Gerstbach 2020, S. 22).

Zurück geht der DT-Ansatz auf David und Tom Kelley, Gründer der Designagentur IDEO und die Professoren Larry Leifer und Terry Winograd. Die beiden Wissenschaftler stellten bei ihrer Ingenieursausbildung fest, dass bei der Entwicklung marktfähiger Produkte weniger die ausschließlich technischen als vielmehr die nutzerbezogenen Aspekte im Mittelpunkt stehen sollten (vgl. Gerstbach und Gerstbach 2020, S. 23). Aus diesem Grund kam die Methodik in der Vergangenheit häufig bei der Entwicklung von physischen Produkten zum Einsatz (vgl. Fleischmann et al. 2018, S. 142). Maßgeblich trug Hasso Plattner zu ihrer Verbreitung in Forschung, akademischer Lehre und betrieblicher Praxis bei. Insbesondere die von ihm unterstützten und nach ihm benannten Einrichtungen d.school Institute of Design an der Universität Stanford und die School of Design Thinking an der Universität Potsdam (HPI D-School) sind heute die Anlaufstellen, wenn es um die Lehre von DT geht (vgl. Fleischmann et al. 2018, S. 142).

Bislang existiert für das DT weder eine allgemeingültige Definition noch herrscht Einigkeit über die Kerneigenschaften der Methodik (vgl. Lüders et al. 2017, S. 170). In der Literatur wird DT jedoch als Lernprozess gesehen, mit dessen Hilfe über unterschiedliche Disziplinen hinweg die Wissensgenerierung und dadurch die Entwicklung besserer Lösungen ermöglicht werden (vgl. Plattner et al. 2009, S. 61). Daher ist DT nicht nur auf den Kontext produktentwickelnder Unternehmen begrenzt, sondern kann auf sämtliche problemlösende Kontexte übertragen werden, bei denen Produkt-, Service- sowie Geschäftsmodellinnovationen notwendig sind (vgl. Uebernickel et al. 2015, S. 11; Brown und Kātz 2009, S. 7).

Der Begriff des DT kann nicht wörtlich ins Deutsche übersetzt werden. Eine Übersetzung mit 'erfinderischem Denken' kommt der Bedeutung des Begriffes am nächsten (vgl. Plattner et al. 2009, S. 59). Dabei bezieht sich der Designbegriff auf die angelsächsische Bedeutung der konzeptionellen und technischen Gestaltung von Objekten und Systemen (vgl. Uebernickel et al. 2015, S. 16). Damit geht der Begriff über eine Definition hinaus, die lediglich über gestalterische Merkmale wie Farbe, Form, Material, Schriftart oder Layout getroffen wird. "Es geht nicht nur darum, wie es aussieht und sich anfühlt. Design ist, wie es funktioniert", ist eines der berühmtesten Statements von Steve Jobs, das annähernd auf das zutrifft, was den Begriff im Kern ausmacht (vgl. Apple 2003). Dabei sollen neue Wege beschritten werden, um im Zuge fortlaufender Iterationen immer wieder durch "Begreifbarmachen" Prototypen zu schaffen, die die Bedürfnisse der (potenziellen) Nutzer und Nutzerinnen in den Vordergrund stellen (vgl. Fleischmann et al. 2018, S. 141).

Das DT lässt sich als eine strukturierte, iterative sowie kreative Herangehensweise beschreiben, die die Wünsche und Erwartungen der Nutzer und Nutzerinnen sowie des am Entwicklungsprozess beteiligten interdisziplinären Teams in den Mittelpunkt stellt. Durch die Kombination aus Expertenwissen von unterschiedlichen Bereichen mit einer kreativen, unvoreingenommenen Herangehensweise lassen sich Ergebnisse für Herausforderungen des komplexen Kontextes generieren, die sich am Nutzer und an der Nutzerin bzw. am Kunden und an der Kundin orientieren.

#### 2.3.2 Kernelemente und Ablauf

Die Kernelemente des DT sind eine Kombination aus Mindset, Vorgehensweise und konkreten Arbeitsräumen, sie werden häufig mit den sogenannten drei "Ps" verdeutlicht (vgl. Fleischmann et al. 2018, S. 142). Neben den Bereichen People (Menschen) und Process (Prozess) kommt dem dritten "P", dem Place (Arbeitsumgebung), eine entscheidende Bedeutung zu. Im Mittelpunkt steht dabei zu jedem Entwicklungszeitpunkt der Mensch. Mit der angestrebten Innovation soll ein Ergebnis erzielt werden, das die Menschen wirklich wünschen (desirability), das aus technologischer sowie prozessualer Sicht machbar (feasibility) und aus wirtschaftlicher Sicht erfolgreich (viability) ist. Zu diesem Zweck werden von einem interdisziplinären Team (People) in einem iterativen, kreativen Prozess (Process) eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden in variablen und damit der Kreativität förderlichen Räumen (Place) eingesetzt (vgl. Fleischmann et al. 2018, S. 143).

Unter dem ersten Kernelement "People" wird die Fokussierung auf den Menschen in zwei Dimensionen verstanden. Zum einen werden dabei die zukünftigen Nutzer und Nutzerinnen der zu entwickelnden Innovation verstanden. Diese stehen mit ihren Wünschen und Bedürfnissen über den gesamten Entwicklungsprozess hinweg im Zentrum aller Überlegungen. Einer der ersten Schritte einer jeden DT-Iteration ist es daher stets, Empathie mit der ermittelten Zielgruppe aufzubauen. Zum Zweiten legt die Methodik des DT Wert auf das Team, das an einer Herausforderung arbeitet. Entscheidend für den Erfolg einer Iteration ist unter anderem die teaminterne Interdisziplinarität, um die Fragestellung, die Herausforderung oder das Problem möglichst umfassend, aus mehreren Blickwinkeln erfassen zu können. So haben beispielsweise Teammitglieder mit Expertise im Bereich der Informationstechnik eine unterschiedliche Sichtweise und damit ein anderes Verständnis von der Aufgabenstellung als beispielsweise ein Teammitglied aus dem Bereich des Marketings. Geht es im Marketing häufig um die Vermarktung eines Produktes oder einer Dienstleistung, liegt der Fokus vermutlich häufiger auf der Ästhetik und der Optik, wohingegen der Personenkreis mit informationstechnischem Hintergrund den Fokus sicherlich stärker auf die Funktionalität legen würde. Das daraus resultierende abweichende Problemverständnis und die damit entstehende Vielfalt an Sichtweisen führen zu einem umfassenden Gesamtbild, bei dem möglichst alle Facetten beleuchtet werden. Genau dies kann jedoch zum Problem werden, insbesondere wenn nicht genügend Zeit in die Synthese eines gemeinsamen Problemverständnisses investiert wird (vgl. Lewrick et al. 2020, S. 22).

Das zweite Kernelement des DT stellt der Prozess dar. Dieser besteht aus 7 Phasen, die nacheinander durchlaufen werden (vgl. Abb. 5). Neben den Phasen verdeutlicht die Abbildung 5 den Wechsel zwischen konvergentem und divergentem Denken. Dies führt in der Findungsphase zu mehr Ideen und in der Strukturierungsphase zu einem klaren Überblick. Neben der bereits erwähnten Agilität der Methodik lassen sich einzelne Phasen wiederholt durchlaufen. Wird beispielsweise in Phase 5 festgestellt, dass der entworfene Prototyp nicht die gewünschte Beschaffenheit hat, kann erneut in eine der vorangegangenen Phasen eingestiegen werden, um an den entsprechenden Stellen nachzuschärfen. Im folgenden Abschnitt werden die Phasen des DT sowie die Ziele der einzelnen Phasen dargestellt. Eine übersichtliche Auswahl an Methoden und Werkzeugen, die in der jeweiligen Phase Anwendung finden können, enthält Anhang 2. Der dort dargestellt Ablauf ist Grundlage für den im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Workshop. Welche der möglichen Methodiken und Werkzeuge explizit für den D

T-Workshop ausgewählt wurden, wird in Kapitel 3.2.1 detailliert erläutert.

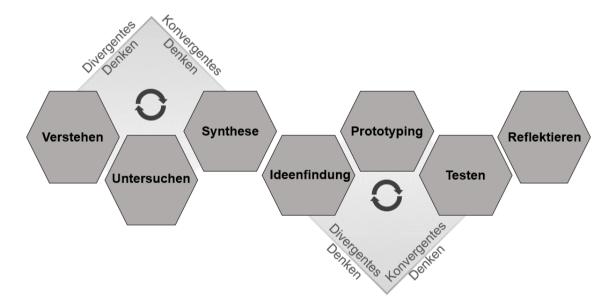


Abbildung 5 - Phasen des Design Thinking

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lewrick et al. 2020, S. 22

Die Beschreibung der Phasen basieren auf den Erkenntnissen von Lewrick et al. (2020), Glitza et al. (2019) und Fleischmann et al. (2018). Phase 1, das Verstehen, dient dem Team dazu, die unterschiedlichen Arbeitsweisen kennenzulernen, die jedes Teammitglied mitbringt, und als Team zusammenzukommen. Die Ziele dieser Phase sind somit zum einen die Zusammenführung des Teams und zum anderen das Definieren und Verstehen der Problemstellung. Mithilfe von Warm-up-Aktivitäten wird das Team zusammengeführt. Um das Problemstatement zu definieren und ein gemeinsames Verständnis der Problemstellung zu erarbeiten, wird mithilfe divergenter Denkprozesse der Ideenraum erweitert.

In Phase 2, dem Untersuchen, werden Informationen zusammengetragen, Feldstudien durchgeführt und die Zielgruppe ermittelt, beobachtet und interviewt. Ziel dieser Phase ist es, innerhalb des Teams sicherzustellen, dass ein gemeinsames Verständnis für die Bedürfnisse und Probleme der Menschen besteht. Darüber hinaus soll durch die Befragungen, Beobachtungen und die Interviews ein breiter Wissenspool zur Themenstellung aufgebaut werden, um am Ende abzugleichen, ob die zu Beginn definierte Problemstellung nach wie vor auf das zu lösende Problem zutrifft. Auch hier wird mittels divergenten Denkens der Ideenraum erweitert, um in einem zweiten Schritt anhand konvergenten Denkens die Ergebnisse zu clustern und Schlüsse ziehen zu können.

In Phase 3, der Synthese, wird die Problemstellung aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse neu formuliert. Die Erkenntnisse werden dazu vom Team neu ausgewertet. Durch die neu formulierte Problemstellung wird das Problem im Anschluss daran nicht mehr allgemein gefasst, sondern aus Sicht der Nutzer und Nutzerinnen.

In Phase 4, der Ideenfindung, wird ein Großteil der kreativen Arbeit durchgeführt. Divergente Denkprozesse unterstützen die Öffnung des Ideenraumes. Unter Anwendung verschiedener Brainstorming-Methoden entwickelt das Team originelle Ideen und sortiert bzw. kombiniert diese zu Lösungskonzepten. Unter Einsatz von Cluster- und Priorisierungsmethoden wie der 2x2-Matrix oder dem Dot-Voting wird das konvergente Denken unterstützt, indem der geschaffene Ideenraum strukturiert und damit verkleinert wird.

In Phase 5, dem Prototyping, soll die Idee in rudimentärer Form umgesetzt und somit für das Team und die Zielgruppe greifbar gemacht werden. Mithilfe von Papier, Knete, Klemmbausteinen oder in Form von Rollenspielen sollen die Kernfunktionen der Idee geschärft und Produkte, Szenarien oder Prozesse einen Weg in die Umsetzung finden.

Mit Phase 6, dem Testen, schließt ein so genannter Design-Sprint ab. Zum ersten Mal werden Personen außerhalb des Teams mit dem Prototypen konfrontiert, um herauszufinden, inwiefern dieser verstanden und angenommen wird. Mithilfe des dadurch gewonnenen Feedbacks wird der Prototyp weiterentwickelt.

Phase 7, das Reflektieren, begleitet iterative agile Methoden fortwährend. In dieser Phase sollen das Vorgehen und die daraus entstandenen Ergebnisse reflektiert werden. Die Erkenntnisse dienen zur Verbesserung der Abläufe für die nächste Iteration. (vgl. Lewrick et al. 2020, S. 22–23; Glitza et al. 2019, S. 18–19; Fleischmann et al. 2018, S. 144–149).

Mit dem dritten Kernelement des DT, der Arbeitsumgebung, wird der Raum beschrieben, der für das kreative Arbeiten notwendig ist. Das DT benötigt spezielle Räume. Der Raum wird in der Literatur als eines der wichtigsten Elemente im Rahmen von DT gesehen, da er der Ort ist, an dem das Team zusammenkommt und in dem die Ideen generiert werden. Der Raum sollte verfügbar sein, eine geeignete Größe und Einrichtung aufweisen, darüber hinaus sollten in dem Raum auch die benötigten Materialien für die Visualisierung und Prototypengestaltung vorhanden sein (vgl. Fleischmann et al. 2018, S. 149). Um eine kreative Arbeitsumgebung herzustellen, sollte auf feste Tische mit entsprechender Bestuhlung verzichtet werden. Stattdessen werden Stehtische als vorteilhafter beschrieben. Das Team soll den Raum, in dem gearbeitet wird, für sich einnehmen.

Neben dem physischen Raum spielen auf abstrakter Ebene die gedanklichen (Frei-) Räume ebenfalls eine bedeutende Rolle, um Innovationen zu schaffen. Durch das Herstellen einer respektvollen und vertrauensbasierten Teamkultur, die zum Scheitern ermutigt und konstruktives Feedback fördert entsteht eine produktive sowie kreative Atmosphäre, die sich von den Gewohnheiten aus dem Arbeitsalltag abhebt (vgl. Gürtler und Meyer 2019, S. 25).

# 2.3.3 Design Thinking in der öffentlichen Verwaltung

Während die Methodik des DT in privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen verstärkt Einzug hält, scheint diese Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung noch nicht angekommen zu sein. Vor allem erfolgreiche Unternehmen wie Google oder Apple nutzen die Methodik, um Innovationen zu generieren. So erfand beispielsweise Google-Ventures-Mitarbeiter Jake Knapp den Design-Sprint-Prozess, der im Unterschied zum DT-Prozess die ersten Ergebnisse nicht nach Monaten, sondern nach nur fünf Tagen versprach (vgl. Knapp et al. 2016). Auch Apple bedient sich seit Jahren der Methoden des DT, was eine entscheidende Rolle für den Erfolg des Unternehmens spielt (vgl. Liedtka und Ogilvie 2011, S. 4).

Insbesondere die Publikationen von Hermann Hill, Rechts- und Verwaltungswissenschaftler, liefern bedeutende Beiträge zur Forschung im Bereich von Innovation in der öffentlichen Verwaltung. Das DT wird im Innovationskontext auch erwähnt, bildet allerdings nicht den Forschungsschwerpunkt. Auf der Suche nach Forschungsbeiträgen zu DT in der öffentlichen Verwaltung werden Ergebnisse nicht direkt gefunden. Oftmals wird in diesem Kontext von Innovationsmöglichkeiten oder Innovationslaboren gesprochen. Im Rahmen dieser Innovationslabore wird meist die Methode des DT genannt.

Hill plädiert beispielsweise für die Einführung sogenannter Innovationlabs an Universitäten und Forschungseinrichtungen, die mit Bund, Ländern und Kommunen zusammenarbeiten (vgl. Hill 2020, S. 86). So wurde in Österreich ein Gov Lab gegründet, das die Funktion eines zentralen Forschungshubs des Bundes im Governance-Bereich hat und als Plattform für Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft agiert, wenn es darum geht, zentrale Herausforderungen an den Sektorengrenzen zu lösen (vgl. Österreichisches Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlicher Dienst und Sport).

Es wird deutlich, dass die Methode in Bezug auf Innovationen sowie der Bearbeitung von Fragen des komplexen Kontextes Relevanz hat und dass sich Unternehmen der Möglichkeiten der Methodik seit längerem bedienen. Zugleich zeigt sich, dass die Forschung im deutschsprachigen Raum zu diesem Thema im Kontext der öffentlichen Verwaltung allerdings noch Lücken aufweist. Vor allem die praxisnahe Erprobung und Einführung von DT in der öffentlichen Verwaltung ist bislang wenig erforscht.

# 3

# Forschungsdesign und empirische Methodik

# 3 Forschungsdesign und empirische Methodik

Dieses Kapitel bildet den Hauptteil der Arbeit. Es umfasst die Darstellung der für die Untersuchung angewandten Methodik. Des Weiteren enthält es Daten, die im Rahmen eines für den praktischen Teil der Arbeit durchgeführten DT-Workshops gewonnen wurden. Die Daten werden genutzt, um die forschungsleitende Frage beantworten zu können.

## 3.1 Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen wird im Folgenden detailliert beschrieben. Nach einer kurzen Einführung in die verwendete Methodik werden die Qualitätsansprüche erläutert und das Forschungsvorgehen wird geplant.

#### 3.1.1 Definition Fall und Fallstudie

Ausschließlich analytische Forschungsparadigmen reichen oftmals nicht aus, um komplexe Probleme des "echten Lebens" zu untersuchen. Gerade bei Phänomenen an denen Menschen beteiligt sind und bei denen sie mit anderen Menschen oder Technik in Interaktion treten, kann es hilfreich sein, neben der Betrachtung ausschließlich quantitativer Methodiken auch einen Blick auf die qualitative Forschung zu werfen (vgl. Runeson und Höst 2008, S. 131). Fallstudien sind besonders geeignet, wenn ein Phänomen in seiner natürlichen Umgebung untersucht wird und nicht eindeutig abgrenzbar ist (vgl. Göthlich 2003). Nach Yin (2003) ist eine Fallstudie eine empirische Untersuchung, die gegenwärtige Phänomene innerhalb ihres realen Kontextes untersucht, insbesondere wenn die Grenzen zwischen Phänomen und Kontext nicht eindeutig sind, was der Definition von Göthlich (2003) nahekommt (vgl. Yin 2003, S. 13).

Blanke et. al. (2005) beschreiben die öffentliche Verwaltung als einen Kontext mit vielen Variablen, dafür aber wenigen Untersuchungsfällen, was zum einen zurückzuführen ist auf die durch die regelbasierte Ähnlichkeit der einzelnen Verwaltungseinheiten in Aufbau und Aufgaben. Zum anderen ist dieser Umstand auf die im Gegensatz zu privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen quantitativ geringere Ausprägung zurückzuführen. Für Untersuchungen im Kontext der öffentlichen Verwaltung werden Fallstudien daher "als ein maßgeblicher, wenn nicht [sogar, JR] der überwiegende Untersuchungspfad nahegelegt" (Blanke et al. 2005, S. 506).

Fallstudien können explorativer oder deskriptiver Natur sein, um herauszufinden, "was' passiert, neue Einblicke zu gewinnen und neue Ideen zu generieren oder eine Situation bzw. ein Phänomen zu porträtieren (vgl. Runeson und Höst 2008, S. 135; Robson 2002). Auch eine Kombination ist möglich. Anhand der Fallstudie wird ein intensives Auseinandersetzen mit einem begrenzten Phänomen ermöglicht. Das ausgewählte Phänomen kann sich dabei auf einzelne oder mehrere Fälle beziehen.

Dabei sind die Grenzen zwischen dem Phänomen (DT) und dem Kontext (öffentliche Verwaltung) auch in diesem Fall nicht eindeutig, sondern fließend, da es sich bei der Untersuchung um ein reales Phänomen in einem natürlichen Kontext handelt, an dem Menschen beteiligt sind, die miteinander und mit ihrer Umwelt interagieren und sich gegenseitig beeinflussen. Diese menschliche Komponente macht es unmöglich vollständig kontrollierbare Bedingungen herzustellen, wie es beispielsweise bei einem Laborexperiment in der Physik oder der Chemie der Fall wäre. Daher eignet sich die Methodik besonders, wenn es sich um aktuelle oder neue zeitlich beschränkte Phänomene handelt und der Forschende wenig oder keine Kontrolle über die Ergebnisse hat.

#### 3.1.2 Qualitätsansprüche und Forschungsprozess

Zwar sind quantitative "harte" Daten den qualitativ "weichen" Daten der Fallstudienforschung bei Weitem überlegen, können aber niemals die Einblicke gewähren, wie es die qualitative Forschung tut. Gerade diese "Weichheit" der Daten macht qualitative Forschung angreifbar (vgl. Mintzberg 1979, S. 587; Numagami 1998, S. 3). Um die wissenschaftliche Qualität im Rahmen der Fallstudienforschung sicherzustellen, sollte die Arbeit bestimmten Gütekriterien genügen. Nach Yin (2003) sollten eben jene Kriterien bereits bei der Erarbeitung der Forschungsmethodik als Zielvorgabe berücksichtigt werden. Er beschreibt folgende Gütekriterien zur Beurteilung des Aufbaus und der Logik von Fallstudien, die es über den gesamten Forschungsprozess hinweg zu erfüllen gilt (vgl. Yin 2003, 33 ff.):

#### 1. Konstrukt Validität

Auswahl der richtigen Untersuchungsinstrumente und Etablierung passender operativer Messgrößen für die zu untersuchende Frage.

#### 2. Interne Validität

Angenommene kausale Zusammenhänge aus der Datenanalyse beweisen bzw. belegen, dieses Kriterium stellt eines der wichtigsten Gütekriterien im Rahmen von gualitativen und guantitativen Untersuchungen dar.

#### 3. Externe Validität

Ergebnisse innerhalb eines Falles können durch Generalisierung auf andere Fälle innerhalb eines Forschungskontextes repliziert werden.

#### 4. Reliabilität

Eine exakte Wiederholung der Fallstudie würde zu denselben Ergebnissen führen

Neben der internen Validität stellt das Kriterium der Reliabilität eines der bekanntesten Qualitätskriterien dar. Um dieses erfüllen zu können, ist eine genaue Dokumentation des Vorgehens und der angewendeten Prozeduren erforderlich, sodass die Fallstudie im Detail nachvollzogen und ggf. rekonstruiert werden kann. Über die Notwendigkeit der hier dargestellten Qualitätskriterien herrscht unter den genannten Autoren Uneinigkeit (vgl. Numagami 1998, S. 3). Die dargestellten Kriterien dienen zur Überprüfung der weiteren Schritte in Bezug auf Aufbau, Planung, Ablauf und Nachvollziehbarkeit der Fallstudie.

Der Forschungsprozess im Laufe der Fallstudienforschung ähnelt dem Vorgehen in anderen Forschungsmethoden der empirischen Sozialforschung (vgl. Eisenhardt 1989, S. 545; Yin 2003, 47 ff.). Zur Erforschung des Einsatzes der DT-Methode in der öffentlichen Verwaltung wird auf die Ausführungen zum Forschungsprozess von Yin (2003) zurückgegriffen. Dabei wird der Ablauf an die Besonderheiten des zu betrachtenden Falles angepasst. Der Forschungsprozess gliedert sich in insgesamt fünf Phasen:

- 1. Definition der Forschungsfrage und des theoretischen Bezugsrahmens
- 2. Auswahl der Fallstudie und Entwicklung des Fallstudienprotokolls
- 3. Erhebung der Daten
- 4. Analyse der Daten und Interpretation der Ergebnisse
- 5. Veröffentlichung und Anwendung der Ergebnisse

Eine Darstellung der Forschungsmethodik kann Abbildung 6 entnommen werden. Zugrunde liegt die Ablaufplanung für Fallstudien nach Yin (2003), die um die in dieser Arbeit durchgeführten Forschungsinstrumente, Methoden zur Datenerhebung und Datenanalyse ergänzt wurde.

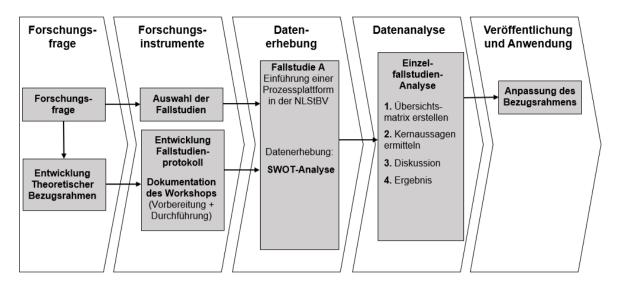


Abbildung 6 - Ablaufplan der Fallstudie nach Yin (2003)

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Meyer 2007, S. 210

Folgt man der Einteilung in die beschriebenen fünf Phasen nach Yin (2003), sind zunächst die Forschungsfrage sowie der theoretische Bezugsrahmen darzulegen. Die öffentliche Verwaltung steht in permanentem Austausch mit ihrer Umwelt. Herausforderungen innerhalb der öffentlichen Verwaltung können in hohem Grad unterschiedlich sein. Die öffentliche Verwaltung, die sich durch die herausgearbeiteten Merkmale wie Bürokratie, Regelgebundenheit oder Hierarchie von privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen unterscheidet, wird mit diesen Problemen konfrontiert werden und sollte Antworten auf diese Herausforderungen finden. Eine in diesem Kontext bislang wenig erforschte Innovationsmethode ist DT.

In einem zweiten Schritt wird neben der Auswahl des Falles das Fallstudienprotokoll entwickelt. Im Laufe dieser Arbeit wurde bereits an unterschiedlichen Stellen auf die durchgeführte Fallstudie verwiesen. Im Folgenden werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst, um unter anderem dem Qualitätskriterium der Reliabilität gerecht zu werden.

Im Rahmen dieser Arbeit soll die DT-Methode im Kontext der öffentlichen Verwaltung erforscht werden. In Kooperation mit der NLStBV wurde dazu ein DT-Workshop geplant, und durchgeführt. Die Beschäftigten der ausgewählten Landesbehörde hatten bislang keinerlei Erfahrungen mit der Methodik.

Aufgrund der begrenzten Menge an Ressourcen, sowohl innerhalb der Landesbehörde als auch bei der Erstellung dieser Arbeit wurde die Eingrenzung der Untersuchung auf einen Fall beschränkt, somit wurde eine Einzelfallstudie durchgeführt und von einer multiplen Fallstudie abgesehen. Die Einzelfallstudienforschung kommt immer dann zum Einsatz, wenn theoretische Erkenntnisse hinterfragt werden, oder neue Erkenntnisse zu bislang wenig- oder unerforschten Phänomenen in einem bestimmten Kontext gewonnen werden sollen. Das Phänomen ist im Kontext der öffentlichen Verwaltung sowohl in der Literatur als auch im Rahmen der Fallstudie in der NLStBV bislang wenig bis gar nicht erforscht. Aus diesem Grund ist die Fallstudienmethodik besonders geeignet.

Um Reliabilität und Validität gewährleisten zu können, wird der Fall wie folgt protokolliert. Neben einer ausführlichen Darlegung des Vorbereitungs- und Entscheidungsprozesses im Rahmen der Vorbereitung des Workshops, wird auch die Durchführung des Workshops selbst beschrieben und dokumentiert. Die Dokumentation erfolgt in Form von Bildern sowie einem dazu erläuternden Text. Aufgrund mangelnder Ressourcen wurde auf eine zusätzliche Beobachtung während des Workshops verzichtet.

#### 3.1.3 Zielsetzung

Das Forschungsziel kann sowohl explorativer (Frage nach dem "Was") als auch deskriptiver (Frage nach dem "Wie") oder explanativer (Frage nach dem "Warum") Natur sein. Auch eine Kombination ist möglich. Ziel ist es, die Methodik des DT in der öffentlichen Verwaltung zu erforschen, um herauszufinden, welche Potenziale die Methodik in diesem Kontext bietet. Da die Methodik innerhalb der ausgewählten Landesbehörde bislang noch nicht zum Einsatz kam, verfolgt die Fallstudie zunächst das explorative Ziel die Methodik innerhalb der Behörde zu untersuchen, um in einem zweiten Schritt die Potenziale der Methodik herauszuarbeiten. Über den gesamten Forschungsprozess hinweg werden dabei die an eine Fallstudienforschung gestellten Qualitätskriterien gewährleistet. Die deskriptive Zielsetzung dieser Arbeit leitet sich daher aus dem zu erfüllenden Qualitätskriterium der Reliabilität ab.

# 3.1.4 Erhebungsinstrumente und Datenauswertung

Die Datenerhebung kann in zwei Teilaspekte gegliedert werden. Zum einen wurde der Workshop selbst ausgewertet, um einen Eindruck bzgl. Durchführung, Qualität und Ergebnis aus Sicht der Teilnehmenden zu erhalten. Um die Forschungsfrage zu beantworten, reichte dieser Schritt allerdings nicht aus. Zur Ergründung der Potenziale der Methodik wurden Daten erhoben, die einen Beitrag zur Forschungsfrage leisten. Mithilfe der SWOT-Analyse wurden eben jene Daten erhoben. Im Rahmen der Forschungsfrage sollen die Potenziale von DT in der öffentlichen Verwaltung eruiert werden.

Das Akronym SWOT steht für die englischen Begriffe "Strengths", "Weaknesses", "Opportunities" und "Threats". Als Analysewerkzeug für das strategische Management von Unternehmen entwickelt, um interne Faktoren (Stärken und Schwächen) und externe Faktoren (Chancen und Risiken) systematisch zu erfassen, kann diese Analyse ebenfalls in den Sozialwissenschaften Anwendung finden (vgl. Wollny und Paul 2015, S. 189). Dabei wird vorausgesetzt, dass die einzelnen Felder klar voneinander abgegrenzt sind und beim Eintragen der Aspekte in die Matrix klar zwischen internen und externen Faktoren unterschieden wird. Bei Nichterfüllung dieser Prämisse liegt die Anwendung des SWOT-Modells in den Sozialwissenschaften primär in der Situationsbewertung (vgl. Wollny und Paul 2015, S. 202).

Wird der Blick wieder auf die Fragestellung gelenkt, ergibt sich folgendes Bild: Der Wortbedeutung nach handelt es sich bei Begriff Potenzial, der auch in der Forschungsleitenden Fragestellung verwendet wird, um verfügbare Mittel und Möglichkeiten. Wird diese Auslegung des Begriffes auf die Felder der SWOT-Matrix übertragen, so entsprechen die verfügbaren Mittel den vorhandenen Stärken der Methodik. Die Möglichkeiten, die sich in Bezug auf die Methodik im Kontext der öffentlichen Verwaltung ergeben können, entsprechen der Dimension der Chancen in der SWOT-Matrix. Zunächst werden die genannten Aspekte aus der SWOT-Analyse in Form einer Tabelle übersichtlich dargestellt und die Kernaussagen herausgearbeitet. In einem zweiten Schritt werden die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken dargestellt. Im Rahmen einer Diskussion werden einige Aspekte genauer untersucht. Der Fokus der Datenauswertung liegt auf den genannten situationsbewertenden Aspekten.

# 3.1.5 Stichprobe

Bei den Teilnehmenden an dem Workshop handelt es sich um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der NLStBV. Insgesamt nahmen 8 Personen an dem Workshop teil. Die Funktion der Workshopmoderation wurde durch den Autor dieser Arbeit wahrgenommen. Folgende Fachbereiche waren vertreten:

- 3 Personen aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (Dezernatsleitung, Sachgebietsleitung, Beauftragte/r für Informationssicherheit)
- 2 Personen aus dem Bereich Change (Stabsstellenleitung)
- 1 Person aus dem Bereich Organisation (Sachgebietsleitung)
- 1 Person aus dem Bereich Planung und Umweltmanagement (Sachbearbeitung)
- 1 Person aus dem Bereich Geoinformation (Dezernatsleitung)

Das Team kam aus verschiedenen Fachbereichen, was für den Einsatz der DT- Methode eine relevante Messgröße darstellt. Nur durch ein interdisziplinäres Team lassen sich verschiedene Sichtweisen auf die Problemstellung generieren. Neben der fachlichen Diversität in Bezug auf Zusammensetzung des Teams, waren auch unterschiedliche Hierarchien abgebildet. Auch wenn diese bei Anwendung der DT-Methode innerhalb des Teams keine Rolle spielen, so bringen Personen unterschiedlicher hierarchischer Ebenen differenzierte Blickwinkel in Bezug auf die zu lösende Herausforderung mit.

## 3.2 Design-Thinking-Workshop

Im Folgenden Abschnitt wird der DT-Workshop von der Vorbereitung (vgl. Kapitel 3.2.1) über die Durchführung (vgl. Kapitel 3.2.2) bis zur Datenerhebung (vgl. Kapitel 3.2.3) beschrieben.

## 3.2.1 Vorbereitung

Der Workshop wurde den Phasen im DT entsprechend in insgesamt 7 Phasen untergliedert. Zu jeder Phase gilt es die entsprechenden Methoden auszuwählen. Ein Überblick über die im Rahmen des DT-Workshops eingesetzten Methoden gibt Tabelle 1 (vgl. Tab. 1). Die Auswahl der Methoden erfolgte unter Berücksichtigung des in der jeweiligen Phase zu erreichenden Ziels sowie der Zusammensetzung und Struktur des Teams vor dem Hintergrund der forschungsleitenden Frage.

**Tabelle 1** – Übersicht über die Methodenauswahl im Rahmen des Workshops

Quelle: Eigene Darstellung

ID	Phase im DT	Ausgewählte Methodik	Ziel der Methodik	Kurzbeschreibung	Ge- plante Zeit	Benötigtes Material	Didaktisch-methodischer Kommentar
1	1 (Verste- hen)	Teambuil- ding Aktivi- tät:"Team- turm"	Zusammenführung des Teams; Ankommen im Raum; Vertrauen schaffen	Im Team sollen Hart- holzklötze mithilfe von Seilen aufeinanderge- stapelt werden. Die Akti- vität erfordert neben Mo- torik und Koordination auch ein hohes Maß an Kommunikation	15 Min.	– Teambuil- ding-Metho- denkoffer	Um die Steine erfolgreich aufeinanderzustapeln, müssen die Teilnehmenden miteinander kommunizieren. Jedes Teammitglied trägt einen Teil zum Erfolg bei.
2	1 (Verste- hen)	6W-Fragen	Gemeinsames Prob- lemverständnis entwi- ckeln; jedes Teammit- glied kann die eigene Sichtweise einbringen	Nacheinander werden iin Bezug auf die zu lösende Herausforderung die Frage beantwortet: Wo? Wer? Was? Warum? Wie?	70 Min.	<ul><li>Klebezettel</li><li>Stifte</li></ul>	Der intensive Austausch unter den Team- mitgliedern und das Clustern der Ergeb- nisse im Nachgang zu den in Einzelarbeit beantworteten Fragen, fördern ein ge- meinsames Problemverständnis
3	1 (Verste- hen)	"Wie können wir?" – Frage auf- stellen	Die Ergebnisse der vorangegangenen Methode auf den Punkt bringen; das Team legt den Fokus der weiteren Arbeit eigenständig fest; jedes Teammitglied soll sich mit dem Statement identifizieren können	Die einleitenden Worte "Wie können wir …? bilden die Grundlage, um die Fragestellung so positiv, offen und lösungsorientiert wie möglich zu formulieren.	15 Min.	<ul><li>Klebezettel</li><li>Stifte</li></ul>	Durch die gemeinsame Formulierung der Frage können alle Teammitglieder ihre Ideen mit einbringen und sich so mit der Fragstellung identifizieren
4	2 (Unter- suchen)	Stakeholder- analyse	Ermittlung der relevanten Bezugsgruppen, um die Interessen besser verstehen zu können.	Die Teilnehmenden tei- len die Interessensgrup- pen in die Kategorien "indirekt betroffen" und "direkt betroffen"	30 Min	-vorbereitete Stakeholder- Map – Stifte – Klebezettel	Da die Bedürfnisse und Interessen der Nutzer beim DT im Mittelpunkt stehen, müssen die Interessensgruppen zunächst identifiziert werden

ID	Phase im DT	Ausgewählte Methodik	Ziel der Methodik	Kurzbeschreibung	Ge- plante Zeit	Benötigtes Material	Didaktisch-methodischer Kommentar
5	2 (Untersuchen)	Empathy- Map	Zusammentragen der Wahrnehmung- und Gefühlswelt der erar- beiteten Interessens- gruppen	Aus der Perspektive der identifizierten Stakeholder werden folgende Fragen beantwortet:  -Was denken und fühlen Sie?  - Was hören Sie?  - Was sagen und machen Sie?  - Was sehen Sie?  - Was beflügelt Sie?	45 Min	<ul><li>vorbereitete</li><li>Empathy-Map</li><li>Stifte</li><li>Klebezettel</li></ul>	Mithilfe der Empathy-Map werden die Interessen der potenziellen Nutzerinnen und Nutzer weiter in den Mittelpunkt gerückt. Die Analyse hilft dabei, das Bild über die Wünsche und die Bedürfnisse der Stakeholder zu schärfen. Aufgrund der zum Zeitpunkt dieser Arbeit vorherrschenden Einschränkungen durch die Covid-19- Pandemie, sind beispielsweise Interviews nicht möglich.
6	3 (Synthese)	"Wie können wir?" – Frage anpas- sen	Auf Grundlage der neu gewonnenen Erkennt- nisse wird eruiert, ob die Fragestellung an- gepasst werden muss.	Die Fragestellung soll auf Grundlage der neuen Erkenntnisse die Wünsche und Bedürf- nisse der Nutzerinnen und Nutzer berücksichti- gen	20 Min	<ul> <li>die zu Beginn aufgestellte Frage Wie können wir?"</li> <li>Stifte</li> </ul>	Die Methodik dient der Strukturierung der neu gewonnenen Erkenntnisse innerhalb des Teams. Durch das Überprüfen der Fragestellung wird sichergestellt, dass das Team das Ziel nicht aus den Augen verliert oder gegebenenfalls nachjustiert.
7	3 (Syn- these)	Zielkriterien festlegen	Das Festlegen von Zielkriterien soll dabei helfen, an Ende über- prüfen zu können, ob die definierten Ziele er- reicht wurden.	Die Methodik gestaltet sich relativ frei. Im Kern ist das Ziel der Methodik Messgrößen festzule- gen, mit denen die Ziele überprüft werden kön- nen.	30 Min	<ul><li>Stifte</li><li>Klebezettel</li></ul>	Durch die Methodik wird sich das Team darüber bewusst, ob die Ziele der Fragestellung messbar gemacht werden können.

ID	Phase im DT	Ausgewählte Methodik	Ziel der Methodik	Kurzbeschreibung	Ge- plante Zeit	Benötigtes Material	Didaktisch-methodischer Kommentar
8	4 (Ideen- findung)	Brain- storming	Ziel ist es durch die Schaffung eines wert- freien Raumes eine Ar- beitsatmosphäre her- zustellen. in der sich jeder wohlfühlt. In kur- zer Zeit sollen mög- lichst viele Ideen zur Lösung der aufgestell- ten Fragen gefunden werden.	Die Teilnehmenden schreiben innerhalb ei- ner vorgegebenen Zeit alle Ideen die aufkom- men, wertungsfrei auf Klebezettel	30 Min	<ul><li>Klebezettel</li><li>Stifte</li></ul>	Mithilfe der Brainstorming Methode wird zum ersten Mal der Lösungsraum betreten. Zuvor wurde eine Menge Zeit darauf verwandt, den Problemraum zu erfassen. Das bietet die Möglichkeit in kurzer Zeit eine Vielzahl unterschiedlichster Ideen zu generieren.
9	5 (Prototyping)	Service Blue- print	Mithilfe der Methodik sollen die im Brainstor- ming gewonnenen Ideen strukturiert und geordnet werden.	Das Team füllt eine Mat- rix mit folgenden Fel- dern:  -Handlungen  - Akteure  - Risiken  - Erkenntnisse	45 Min	-vorbereitetes Service Blue- print - Stifte - Klebezettel	Das Team macht sich Gedanken darüber, in welcher Reihenfolge, die aus dem Brainstorming gewonnenen Ideen gebracht werden können. Es ergibt sich eine Abfolge von Handlungen mit den beteiligten Akteuren, möglichen Risiken und daraus gezogenen Erkenntnissen.
10	6 (Testen)	Kernbot- schaften de- finieren und Festhalten der nächsten Schritte.	Mithilfe der Kernbot- schaften sollen alle Teammitglieder ein ge- meinsames Verständ- nis der wichtigsten Er- kenntnisse aus dem Workshop mitnehmen. Im Anschluss werden die nächsten Schritte festgehalten.	Das Team formuliert ge- meinsam Kernbotschaf- ten an die ermittelten Stakeholder.	30 Min	-Stifte -Klebezettel	In dieser Phase sollten eigentlich die potenziellen Nutzerinnen und Nutzer mit den erarbeiteten Prototypen konfrontiert werden. Aufgrund der begrenzten Ressourcen und der andauernden Auswirkungen der Pandemie wurde daher auf ein Testen mit Nutzerinnen und Nutzern verzichtet und stattdessen Kernbotschaften formuliert und das weitere Vorgehen in Form nächster Schritte festgehalten.
11	7 (Reflektieren)	Feedback Zielscheibe	Evaluation des Design- Sprints	Die Teammitglieder markieren und bewerten den Workshop mit Kle- bepunkten in insgesamt 9 Segmenten.	30 Min	<ul><li>vorbereitete</li><li>Feedback Zielscheibe</li><li>Klebepunkte</li></ul>	Mit der Feedback Zielscheibe wird ein schneller Eindruck über die Qualität des Workshops und der Zufriedenheit der Teil- nehmenden gewonnen. Danach wurde Raum für Diskussionen eröffnet.

Für die Durchführung des Workshops wurden insgesamt zwei Tage angesetzt. Die Einladungen für die Teilnehmenden wurden im Vorfeld versandt. Für diesen Zeitraum wurden passende Räumlichkeiten innerhalb der Landesbehörde reserviert. Da die Bestuhlung inklusive der Tische nicht den Anforderungen an einen Raum im Sinne des DT entsprachen, wurde überlegt, wie die Elemente der einzelnen Phasen des DT sowie die Tische innerhalb des Raumes sinnvoll platziert werden können. Durch den Einsatz von Stehtischen soll eine kreative Arbeitsatmosphäre geschaffen werden. Die vorbereiteten Vorlagen für die Stakeholder-Analyse oder das Service-Blueprint sollen sowohl an Stellwänden sowie den Wänden des Raumes befestigt werden, um den Raum einzunehmen und zu nutzen. Das benötigte Moderationsmaterial wie beispielsweise Klebezettel, Stifte und Klebepunkte wurde im Vorfeld organisiert.

Nach Abschluss der Vorbereitungsarbeiten wurde zunehmend absehbar, dass eine Durchführung des Workshops in einem Präsenzformat vor Ort durch das dynamische Infektionsgeschehen im Zuge der COVID-19-Pandemie nicht tragbar ist. Aus diesem Grund wurde die Entscheidung getroffen, den Workshop online durchzuführen. Diese Entscheidung fiel im Einvernehmen mit den Beteiligten. Eine daraus resultierende Konsequenz sowohl für den Workshop als auch für den weiteren Verlauf dieser Arbeit, ist daher der Wegfall des physischen Raumes als Arbeitsumgebung, eines der Kernelemente im DT.

Aus diesem Grund wurde die Planung des Workshops in Form eines Online-Formates fortgesetzt. Um den Wegfall des physischen Raumes möglichst umfassend zu kompensieren, wurden technische Möglichkeiten eines gemeinsamen Arbeitens eruiert, mit denen ohne Probleme an eine Arbeit in einem physischen Raum angeknüpft werden kann. Daher wurden Tools zur virtuellen online Kollaboration gesichtet und in Absprache mit Dez. 13 (Informations- und Kommunikationstechnologie) ausgewählt. Mit dem Tool "Miro" (im Folgenden Miro-Board genannt) der Firma "RealtimeBoard, Inc." wurde ein Tool ausgewählt, das zur weiteren Vorbereitung des Workshops eingesetzt wurde. Das Tool bietet die Möglichkeit der Nutzung virtueller Whiteboards in einem Team. Für die Kommunikation wurde die Software "Zoom" der "Firma Zoom Video Communications, Inc." verwendet. Diese Software wird seit längerer Zeit innerhalb der Landesbehörde für das Durchführen von Meetings verwendet und hat sich bewährt. Dieses technische Gesamtkonzept ist nach Rücksprache mit Dez. 13 für einen Einsatz in der Landesverwaltung zulässig.

Durch die coronabedingte Online-Durchführung sind die Planungen, die ursprünglich auf einen Präsenztermin ausgelegt waren, entsprechend anzupassen gewesen. Dazu wurde in einem ersten Schritt ein Pretest vorbereitet und durchgeführt, um Antworten auf noch offene Fragen und Unsicherheiten zu erhalten. Mit einem kleinen Personenkreis wurde der Einsatz eines Teils der Methoden aus unterschiedlichen Phasen des DT erprobt. Die fotografische Dokumentation des vorbereiteten Pretests auf einem Miro-Board ist Anhang 3 zu entnehmen. Aus der Durchführung des Pretests ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- Die Einführung in das fachliche Thema und die Fragestellung müssen detaillierter ausgestaltet werden.
- Die einzelnen Methoden bedürfen einer ausführlicheren Einführung und Erklärung.
- Ein strukturiertes Layout unterstützt sowohl die Arbeit mit dem Tool als auch die Methodik des DT.
- Es benötigt Zeit und Übung mit dem unbekannten Tool (Miro-Board) zu arbeiten.
- Die Durchführung in einem Online-Format erfordert klare Regeln.
- Wegen des Online-Formats sind regelmäßige Pausen in kürzeren Abständen erforderlich.

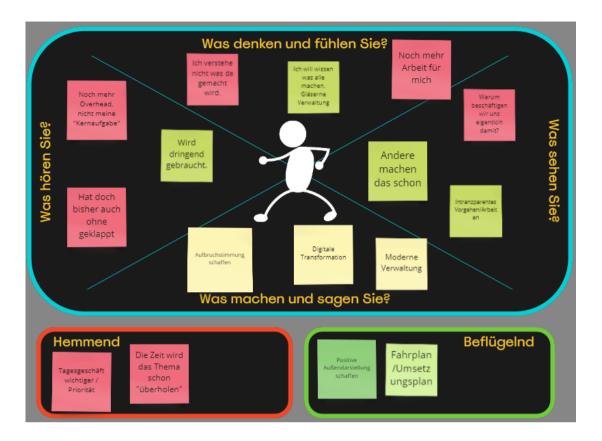
Auf Grundlage dieser Erkenntnisse wurde das Workshopkonzept entsprechend angepasst. Um zu Beginn des Workshops genauer in das fachliche Thema einführen und den Teilnehmenden Hintergründe zur Methode des DT geben zu können, wurde das Miro-Board dahingehend modifiziert und ein vollständig neues Layout für eine übersichtlichere sowie einheitlichere Darstellung entworfen. Darüber hinaus floss die aus dem Pretest gewonnene Erkenntnis der fehlenden Regeln ebenfalls mit ein. Die vorbereitete Einführung in das fachliche Thema sowie in die Methodik des DT und die Regeln für das Gelingen eines solchen Workshops im Online-Format sind in Anhang 4 enthalten. Um den Teilnehmenden den Einstieg in die Arbeit mit dem neuen Tool zu erleichtern, wurde vorab ein Miro-Board erstellt, auf dem die Teilnehmenden die Funktionen des Tools testen konnten, um so im Vorfeld erste Erfahrungen zu sammeln. Die aus dem Pretest gewonnenen Erkenntnisse sowie das neugestaltete Layout dienen als Grundlage für die Durchführung des Workshops im Online-Format.

## 3.2.2 Durchführung

Der Ablauf sowie die Ergebnisse des Workshops lassen sich der fotografischen Dokumentation in Anhang 5 entnehmen. Vor dem Durchführen der Phasen des DT, begann der Workshop wie beschrieben mit einer technischen Einführung in das Kollaborationstool. Um die Fragestellung bearbeiten zu können, wurde das theoretische Wissen zum Thema Prozess und Prozessmanagement vorgestellt. Nachdem die Methodik des DT sowie die Regeln für eine Zusammenarbeit im Rahmen des Online-Formates besprochen worden waren (siehe Anhang 4), begann der DT-Sprint mit Phase 1. Einige Ergebnisse des Workshops sind in den Hauptteil der Arbeit eingeflossen. Die detaillierten Ergebnisse zu allen im Workshop angewandten Methoden in Bezug auf die fachliche Fragestellung lassen sich Anhang 5 entnehmen.

Zu Beginn der ersten Phase (siehe Anhang 5.1) des DT stand die detaillierte Betrachtung der Ausgangsfrage mithilfe der 6 W-Fragen. Im Zuge der sich anschließenden Diskussion innerhalb des Teams wurde ein gemeinsames Verständnis über die zu lösende Frage hergestellt. Als Ergebnis wurde die Ausgangsfragestellung in eine Fragestellung der Form "Wie können wir …?" überführt.

Es folgte Phase 2 (siehe Anhang 5.2), in der der Problembereich genauer untersucht wurde. Nach einer kurzen Erklärung wurde die Stakeholderanalyse durchgeführt. Aus der Analyse ergeben sich insgesamt drei relevante Stakeholdergruppen. Neben den Prozessverantwortlichen und der Hausleitung kommt den Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle zu, wenn es um die Einführung einer Prozessplattform geht. Da die Methodik des DT Wert auf die Wünsche und Bedürfnisse der Interessengruppen legt, folgte im Anschluss an die Stakeholderanalyse die Arbeit mit der Empathy-Map. Nach einer Erläuterung der auszufüllenden Felder wurde die Empathy-Map für die einzelnen Stakeholderinnen und Stakeholder in Form einer Gruppenarbeit mit jeweils zwei Personen erstellt und im Anschluss dem gesamten Team präsentiert. Die Ergebnisse der Empathy-Map aus der Perspektive der Hausleitung sind in Abbildung 7 dargestellt. Deutlich wurde, dass die Hausleitung möglicherweise vom Nutzen einer Prozessplattform nicht hinreichend überzeugt sein könnte. Die Einführung einer solchen Plattform bedeutet zunächst zusätzliche Arbeit, ist aber gleichzeitig wesentliches Element für die digitale Transformation und für eine moderne Verwaltung. Mit einem konkreten Umsetzungsplan kann die Hausleitung allerdings für dieses Vorhaben eventuell gewonnen werden. Diesem Stakeholder kommt eine zentrale Rolle zu. Die Hausleitung muss eine solche richtungsweisende Entscheidung mit verantworten und gegenüber allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommunizieren.



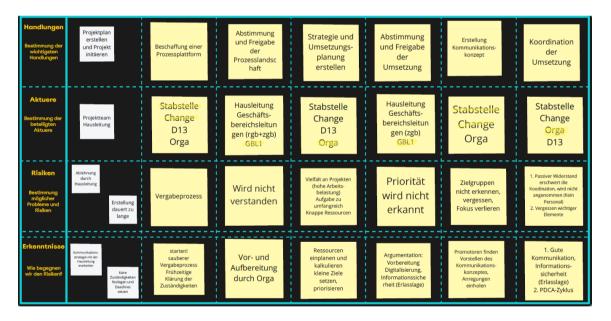
**Abbildung 7** – Empathy-Map für die Hausleitung im Rahmen des Workshops

Quelle: Screenshot aus dem DT-Workshop

In der Phase 3 (siehe Anhang 5.3) wurden die in den Phasen gewonnenen Erkenntnisse zu einer neuen "Wie können wir …?"-Fragestellung formuliert. Dabei flossen die seitens der Stakeholder und Stakeholderinnen jeweils ermittelten Wünsche und Bedürfnisse sowie damit verbundene etwaige Hürden und Hindernisse ein. Im Ergebnis ergaben sich insgesamt vier Fragestellungen, die im Rahmen der weiteren Bearbeitung verfolgt wurden. Um später überprüfen zu können, ob die Ziele erreicht wurden, wurden darüber hinaus Zielkriterien festgelegt. Beispielsweise kann das Ziel der Gewinnung der Hausleitung für dieses Projekt als erreicht angesehen werden, wenn dieser Akteur kontinuierlich auf die Bedeutung und Notwendigkeit des Prozessgedankens hinweist.

Der Kreativitätsprozess, der in Phase 4 (siehe Anhang 5.4) des DT stattfindet, wurde mithilfe eines von Brainstormings unterstützt. Innerhalb von 10 Minuten erarbeitete das Team Lösungsideen und hielt diese in Form virtueller Haftnotizen fest. Im Anschluss wurden die Ergebnisse geclustert und ausgewertet.

Es folgte die Entwicklung eines Prototypen in Phase 5 (siehe Anhang 5.5). In dieser Phase kam Methodik des Service Blueprints zum Einsatz. Auf Grundlage der zuvor gewonnen Erkenntnisse wurden die bisherigen Ergebnisse systematisch geordnet und die notwendigen Handlungen in eine zeitliche Abfolge gebracht. Darüber hinaus wurden den Handlungen die beteiligten Akteure zugeordnet sowie Risiken beleuchtet. Wie den potenziellen Risiken begegnet werden kann, wurde in der Zeile "Erkenntnisse" festgehalten. Im Ergebnis wurde ein Vorgehen mit insgesamt fünf Schritten sowie daraus resultierenden Aufgaben erarbeitet, um eine Prozessplattform innerhalb der NLStBV einzuführen (vgl. Abb. 8). Zunächst muss eine Prozessplattform beschafft werden. Als Risiko wird ein möglicherweise langwieriger Vergabeprozess genannt. Außerdem ist die Prozesslandschaft innerhalb der Organisation abzustimmen und freizugeben, um die einzupflegenden Prozesse einer definierten Struktur zuzuordnen. Des Weiteren ist ein detaillierter Umsetzungsplan für die Einführung der Plattform zu erstellen, abzustimmen, die Freigabe hierfür einzuholen und die Umsetzung schlussendlich zu koordinieren. Um die Stakeholder und Stakeholderinnen in den Veränderungsprozess einzubeziehen, ist ein Kommunikationskonzept zu erstellen.



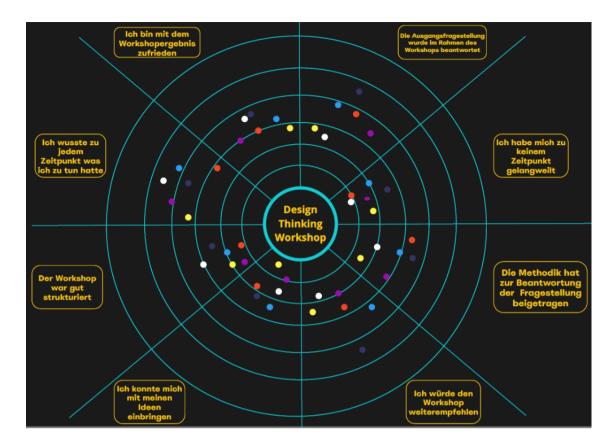
**Abbildung 8** – Ergebnis der Prototypenerstellung im Rahmen des Workshops Quelle: Screenshot aus dem DT-Workshop

Mit dem Testen des Prototyps wird die sechste Phase (siehe Anhang 5.6) im DT bearbeitet. Da ein Testen unter realen Bedingungen mit allen Stakeholdern und Stakeholderinnen unter den Bedingungen der COVID-19-Pandemie nicht möglich war, wurden statt-dessen Kommunikationsstrategien erarbeitet. Dazu wurde zunächst erläutert, was darunter zu verstehen ist, um den Teilnehmenden eine Einführung in die Aufgabenstellung zu geben. Die Kernbotschaften, die im Rahmen der Kommunikationsstrategie erarbeitet wurden, richten sich an die ermittelten Stakeholder (Hausleitung, Prozessverantwortliche und Mitarbeitende). Durch die Kernbotschaften wurden die Ergebnisse des Workshops prägnant dargestellt.

In Phase 7 fand die gesamte Erhebung der Daten im Rahmen dieser Arbeit statt, sie wird daher im nachfolgenden Kapitel beschrieben.

# 3.2.3 Datenerhebung und Aufbereitung

In einem ersten Schritt werden Daten erhoben, um den Workshop selbst auswerten zu können. Dazu wurden die Teilnehmenden darum gebeten, eine "Feedback-Zielscheibe" auszufüllen. Der in neun Segmente eingeteilte Kreis ist eine Möglichkeit, schnell ein Stimmungsbild einzufangen. Dabei werden neun Aussagen, die in Zusammenhang mit dem Workshop stehen, den neun Segmenten des Kreises zugeordnet. Mithilfe von Punkten, die auf der Vorlage platziert werden, wird der Grad der Zustimmung ausgedrückt. Je näher der Punkt zur Kreismitte platziert wird, desto stärker ist die Zustimmung zu der entsprechenden Aussage. Die Ergebnisse der Feedback-Zielscheibe lassen sich Abbildung 9 entnehmen. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass alle Abbildungen, die in diesem Kapitel enthalten sind, in größerer Darstellung in Anhang 5.7 zu finden sind.



**Abbildung 9** – Ergebnisse der Feedback-Zielscheibe

Quelle: Screenshot aus dem DT-Workshop

Die unterschiedlichen Punktfarben stehen für jeweils eine Person. Bei der Betrachtung der Zielscheibe kann ein positives Stimmungsbild festgestellt werden, da ein überwiegender Teil der Punkte zur Kreismitte platziert wurden. Die Teilnehmenden haben sich bewusst mit jedem einzelnen Aspekt auseinandergesetzt, um zu einer Entscheidung zur Platzierung des eigenen Punktes zu gelangen. Um eine Auswertung der durch die Feedback-Zielscheibe gewonnenen Daten vornehmen zu können, mussten diese zunächst aufbereitet werden. Dazu wurden die gewonnenen Daten in eine tabellarische Form überführt (siehe Anhang 6). Den Aussagen (F1–F8) wurden, entsprechend dem Grad der Zustimmung, die Anzahl der platzierten Punkte zugeordnet. Die detaillierte Auswertung der einzelnen Aspekte der Feedback-Zielscheibe folgt zusammen mit der Auswertung der SWOT-Analyse in Kapitel 4.

Im zweiten Schritt wurden die Daten erhoben, um die Forschungsfrage beantworten zu können. Dazu wurde eine SWOT-Analyse durchgeführt. Nachdem die letzte Phase des Workshops durchlaufen wurde, wurden alle Teammitglieder gebeten, eine SWOT-Matrix auszufüllen. Mithilfe virtueller Klebezettel wurden Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zusammengetragen. Die Ergebnisse der SWOT-Analyse können Abbildung 10 entnommen werden.

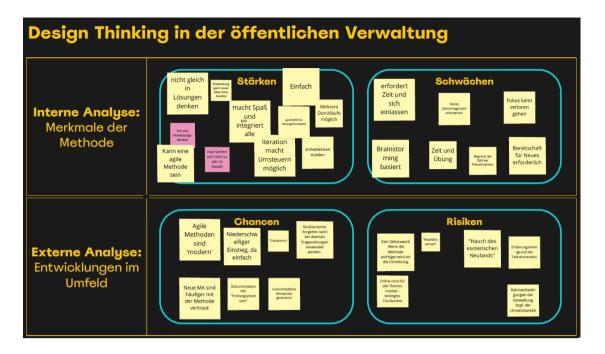


Abbildung 10 - Ergebnisse der SWOT-Analyse

Quelle: Eigene Darstellung

Um die Daten auswerten zu können, wurden diese zunächst aufbereitet. Dazu wurden die Antworten in eine tabellarische Form überführt. Jedem Aspekt wurde eine eindeutige Identifikationsnummer zugewiesen, anhand derer die Aspekte verfolgt werden können. Zu jedem Aspekt wurden anschließend Kernaussagen formuliert, um die dahinterstehende Aussage zu erfassen, die sich im Rahmen der Diskussion mit den Teilnehmenden ergab. Die tabellarische Übersicht mit den Kernaussagen ist Anhang 7.1 zu entnehmen.

# 4

Ergebnisse und Diskussion

# 4 Ergebnisse und Diskussion

Im Rahmen dieser Arbeit wurden die Potenziale der DT-Methode im Kontext der öffentlichen Verwaltung untersucht. Dazu wurde ein DT-Workshop durchgeführt, in dessen Rahmen die Daten, für die sich nun anschließende Ergebnisbetrachtung, erhoben wurden. Die Analyse und Diskussion erfolgten auf Grundlage der tabellarischen Übersicht mit den Aussagen F1–F8, die sich aus den Ergebnissen der Feedback-Zielscheibe ergibt (siehe Anhang 6). Außerdem wurde die tabellarische Übersicht der SWOT-Analyse zur Auswertung herangezogen (siehe Tabelle 2). Die Tabelle 2 stellt die Stärken mit den Aspekten S1–S11, die Schwächen mit den Aspekten W1–W7, die Chancen mit den Aspekten O1–O7 sowie die Risiken mit den Aspekten T1–T6 in komprimierter Form dar. Die tabellarische Übersicht inklusive der ermittelten Kernaussagen ist Anhang 7.1 zu entnehmen. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse anhand der vier ermittelten Dimensionen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken betrachtet.

Tabelle 2 – Ergebnisse der SWOT-Analyse

Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der Ergebnisse der SWOT-Analyse im Rahmen des DT-Workshops

ID	Art	Aspekt
S1	Stärke	nicht gleich in Lösungen denken
S2	Stärke	Entwicklung neuer Ideen bzw. Ansätze
S3	Stärke	Macht Spaß und integriert alle
S4	Stärke	einfach
S5	Stärke	ganzheitliche Herangehensweise
S6	Stärke	mehrere Durchläufe möglich
S7	Stärke	Einheitlichkeit erzielen
S8	Stärke	Iteration macht Umsteuern möglich
S9	Stärke	man verliert sich nicht so sehr in Details
S10	Stärke	kann eine agile Methode sein
S11	Stärke	frei von Verwaltungsdenken
W1	Schwäche	erfordert Zeit und Bereitschaft, sich einzulassen
W2	Schwäche	Klares Zeitmanagement erforderlich
W3	Schwäche	Zeit und Übung
W4	Schwäche	Brainstorming basiert
W5	Schwäche	begrenzt die Zahl der Teilnehmenden
W6	Schwäche	Fokus kann verloren gehen
W7	Schwäche	Bereitschaft für Neues erforderlich
O1	Chance	agile Methoden sind "modern"
O2	Chance	Niederschwelliger Einstieg, da einfach

ID	Art	Aspekt
O3	Chance	Transparenz
O4	Chance	strukturiertes Vorgehen kann bei diversen Fragestellungen verwendet werden
O5	Chance	neue Mitarbeiter sind häufiger mit der Methode vertraut
O6	Chance	Dokumentation des "Findungsprozesses"
07	Chance	unterschiedliche Blickwinkel generieren
T1	Risiko	kein Selbstzweck, wenn die Methode wichtiger wird als die Umsetzung
T2	Risiko	online nicht für alle Themen nutzbar - bedingtes Cloudverbot
T3	Risiko	"Hauch des esoterischen Neulands"
T4	Risiko	Erfahrungshintergrund der Teilnehmenden
T5	Risiko	"Realitätsverlust"
T6	Risiko	Rahmenbedingungen der Verwaltung bzgl. Umsetzbarkeit

## 4.1 Präsentation der Ergebnisse

Beginnend mit den genannten Schwächen kann festgestellt werden, dass die Anwendung der Methodik sowohl Zeit als auch Übung benötigt. Dies wird durch die Aspekte W1, W2 und W3 deutlich. Im Verlauf des Workshops zeigte sich ebenfalls, dass eine Vielzahl neuer Methoden innerhalb der Phasen des DT zur Anwendung kamen. Den Teilnehmenden waren daher partiell die Aufgabenstellung und das zu erreichende Ziel nicht in jedem Fall hinreichend klar. Dies wird im Ergebnis zu Aussage F7 der Feedback-Zielscheibe verdeutlicht. Darüber hinaus war der Prozess des DT selbst weitgehend unbekannt. Eine Arbeit sowohl im Umgang mit dem Miro-Board als auch mit den Methoden innerhalb der Phasen erforderte Unterstützung durch die Workshopleitung. Aus diesem Grund nahmen einzelne Phasen mehr Zeit in Anspruch als ursprünglich geplant.

Mit den Aspekten W1 und W7 wird darüber hinaus deutlich, dass im Teilnehmerkreis eine grundsätzliche Offenheit gegenüber Neuem vorhanden sein muss. Durch die Vielzahl der teilweise unbekannten Methoden sind die Teilnehmenden gefordert, ein Interesse am Verständnis des Neuen mitzubringen. Darüber hinaus stellt das DT eine Abkehr von bekannten bürokratischen Strukturen dar. Das Nichtvorhandensein von Hierarchien oder die Freiheiten, mit denen die Methodik eingesetzt werden kann, sind Beispiele für das Nichtvorhandensein der als Bürokratie bezeichneten Merkmale.

Als Konsequenz aus den neuen Methoden, die zum Einsatz kamen, sowie aufgrund der fehlenden Übung kann es unter Umständen dazu kommen, dass der Fokus möglicherweise aus dem Blickfeld gerät (siehe Aspekt W6). Ein weiterer Grund dafür kann das Betrachten der Fragestellung aus unterschiedlichen Blickwinkeln sein, wie es im DT durch die Zusammenarbeit in einem interdisziplinären Team geschieht. Dies zeigt sich auch in dem Ergebnis zu Aussage F5 sowie F6 der Feedback-Zielscheibe. Nicht alle Teilnehmenden waren mit dem Workshopergebnis zufrieden. Zurückzuführen ist dies darauf, dass die zu Beginn des Workshops aufgestellte Frage, nicht hinreichend beantwortet wurde. Dieser Umstand lässt sich nicht auf einen einzelnen Aspekt reduzieren. Das "Verlieren" des Fokus könnte in jedem Fall ein Grund sein. Ebenso wie das Herstellen einer gemeinsamen Sichtweise auf die Fragestellung, was unter anderem durch die Heterogenität des Vorwissens der Teilnehmenden viel Zeit in Anspruch genommen hat.

Darüber hinaus wurde angemerkt, dass die Anzahl der Teilnehmenden im Rahmen der Methodik begrenzt ist (siehe Aspekt W5). Es wird empfohlen, die Teamgröße im DT auf maximal 9 Personen zu beschränken. Allerdings gibt es plausible Gründe für die Entscheidung, die Teamgröße nicht weiter zu erhöhen. So kann beispielsweise dem Vorschlag entgegnet werden, dass eine optimale Größe für die Zusammenarbeit im Team zwischen 6 und 8 Mitgliedern liegt (vgl. Hobel und Schütte 2006, S. 293). Es ist somit fraglich, ob eine Teamgröße von mehr als 10 Mitgliedern als sinnvoll erachtet werden kann.

Mit der Dimension der Risiken im Rahmen der externen Analyse werden die Entwicklungen im Umfeld beschrieben. Zunächst werden die Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung als Risiko für die Methodik des DT genannt (siehe Aspekt T2 und T6). Es wurden Bedenken geäußert, dass die Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung bezüglich der Umsetzbarkeit der DT-Methode ein Hindernis darstellen könnte. Dieser Eindruck deckt sich mit den im theoretischen Teil erarbeiteten Merkmalen der öffentlichen Verwaltung. Richtlinien der Politik, hierarchische Strukturen, die hohe Regelungstiefe sowie verwaltungsinterne Haltungen können der erfolgreichen Anwendung dieser agilen Methodik im Wege stehen.

Im Falle von online durchgeführten Workshops können beispielsweise das Datenschutzoder das Urheberrecht den Einsatz von cloudbasierten Lösungen unterbinden. Grundsätzlich bleiben die rechtlichen Bedenken. Neue gesetzliche Regelungen können den
Einsatz agiler Methoden erschweren oder sogar verhindern. Der aktuelle Koalitionsvertrag, der die Bundesregierung tragenden Parteien lässt allerdings darauf hoffen, dass
dies nicht der Fall sein wird. Danach soll "Die Verwaltung [...] agiler und digitaler werden." (vgl. SPD, Bündnis 90/Die Grünen, FDP 2021, S. 9). Es ist daher damit zu rechnen,
dass gesetzliche Regelungen agile Methoden wie die des DT nicht weiter einschränken,
sondern potenziell stärken werden.

Mit dem Aspekt T1 werden Risiken beschrieben, die entstehen, wenn die Methodik des DT wichtiger wird als die Beantwortung der Frage. Die Methodik ist kein Selbstzweck. Der Einsatz der Methodik darf nicht im Vordergrund stehen. Vielmehr sollte den Umfeldfaktoren Beachtung geschenkt werden und die zu lösende Frage in den Kontext eingeordnet werden. Dabei geht die Analyse des Kontextes über die bloße Unterscheidung zwischen chaotisch, komplex, kompliziert und einfach hinaus. Vielmehr sollten weitere Umfeldfaktoren berücksichtigt werden. Beispielhaft zu nennen sind in diesem Zusammenhang die Offenheit des Teams sowie die räumlichen und technischen Voraussetzungen. Entscheidend ist der Gesamtkontext, in dem die Methodik Anwendung finden soll. Bei Nichtbeachtung kann es unter Umständen dazu führen, dass der Einsatz der Methodik nicht den angestrebten Erfolg erzielt.

Ein weiterer Faktor im Umfeld der Methodik sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die keinen Teil des Teams darstellen. Der Einsatz einer neuen Methodik, die sich von gewohnten Strukturen löst, kann negativ wahrgenommen werden (siehe Aspekt T3). Die vorhandene Skepsis Neuem gegenüber kann sich zu einer grundsätzlich negativen Haltung in Bezug auf die Methodik entwickeln und dazu führen, dass es an Unterstützung mangelt.

In der Dimension der Chancen wird durch den Einsatz der DT Methode die Möglichkeit beschrieben, dass die öffentliche Verwaltung die eigene Attraktivität als Arbeitgeber steigern kann (siehe Aspekt O3). Der Einsatz moderner Vorgehensmethoden kann dazu führen, das potenzielle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Interesse an einer Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung zeigen.

Aspekt O3 verdeutlicht die Möglichkeit des Mehrwertes der Methodik. Durch den Austausch innerhalb des interdisziplinären Teams kommt es zu dem Austausch von Wissen. Davon profitiert jedes einzelne Teammitglied. Das Wissen kann über die Teamgrenzen hinaus in die Organisation getragen werden.

Die Methodik des DT ist ein Vorgehen mit einem hohen Motivationsfaktor und wird als erster Aspekt der Dimension der Stärken aufgeführt (siehe Aspekt S3). Durch die Arbeit in einem interdisziplinären Team ohne das Vorhandensein hierarchischer Strukturen darf jedes Teammitglied die eigene Perspektive mit einfließen lassen. Dies wurde von den übrigen Teilnehmenden ebenfalls so wahrgenommen (siehe Aussage F1). Die, sich stark von den gewohnten Arbeitsmustern unterscheidende Methodik führt dazu, dass die Teilnehmenden sich bei der Durchführung des Workshops nicht unterfordert fühlten, was ebenfalls für ein hohes Maß an Motivation spricht (siehe Aussage F4).

Unter Anwendung der DT-Methodik wurde der Problembereich vielschichtig untersucht (siehe Aspekt S5). Erst danach wurden, im Rahmen der Ideenfindung in Phase 4, Ideen entwickelt (siehe Aspekt S1). Durch die genaue Analyse wurde die Fragestellung aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet und so eine Einheitlichkeit innerhalb des Teams erzielt (siehe Aspekt S7). Die Teammitglieder entwickelten ein gemeinsames Verständnis der Fragestellung, um erst in einem zweiten Schritt über Lösungen nachzudenken. Die verschiedenen Phasen, die während des DT durchlaufen werden, geben die Struktur des Prozesses vor. Von den Teilnehmenden wurde angemerkt, dass dadurch das Verlieren in Details schwer möglich ist (siehe Aspekt S9). Die vorhandene Struktur wurde von den Teilnehmenden positiv hervorgehoben (siehe Aussage F8).

Während der Durchführung des DT können einzelne Phasen mehrfach durchlaufen werden (siehe Aspekt S6). Sollte sich der Schwerpunkt der Fragestellung verschieben oder wird die Notwendigkeit erkannt, einen vorher bereits bearbeiteten Schritt erneut durchführen zu müssen, da die gewünschte Detailtiefe nicht erreicht wurde, kann in eine der vorangegangenen Phasen erneut eingestiegen werden. So ist es möglich, auf neue Erkenntnisse während der Durchführung zu reagieren (siehe Aspekt S8). Werden diese Möglichkeiten genutzt, indem auf neu gewonnene Erkenntnisse reagiert wird oder auf Grundlage neuer Erkenntnisse einige Phasen erneut durchlaufen werden, kann DT eine agile Methode darstellen (siehe Aspekt S10).

Dabei steht die Methodik für eine kreative Art, neue Ideen und Ansätze zu entwickeln (siehe Aspekt S2). Der Einsatz innovativer neuer Methoden ermöglicht ein Arbeiten, das sich von den bekannten Verwaltungsstrukturen löst und aus diesen ausbricht (siehe Aspekt S11). Dabei kann der Einstieg in die Anwendung der Methodik als niederschwellig angesehen werden (siehe Aspekt S4).

#### 4.2 Diskussion

Zu den Aspekten T5 sowie O3 war es nicht möglich, eine Kernaussage zu formulieren. Da diese Punkte während des Workshops nicht explizit diskutiert wurden, konnte nicht nachvollzogen werden, welche Überlegungen zu diesen Aussagen führten. Darüber hinaus hängt die Qualität der SWOT-Analyse entscheidend von einer trennscharfen Eintragung in die Dimensionen ab. Dies ist bei der vorliegenden Analyse indes nicht der Fall. Damit bestätigt die durchgeführte Analyse die empirischen Befunde aus der Beratungspraxis (vgl. Hill und Westbrook 1997). SWOT-Analysen können zu widersprüchlichen, allgemeinen, unklaren und nicht überprüfbaren Ergebnissen führen (vgl. Paul und Wollny 2020, S. 77). Nach Paul und Wollny (2020) sind diese Effekte darauf zurückzuführen, dass es keine eindeutige Definition der Methodik gibt. Einige Aspekte müssten im Sinne der SWOT-Matrix daher einer anderen Dimension zugeordnet werden.

Der als Chance dargestellte niederschwellige Einstieg in Aspekt O2 findet sich in ähnlicher Form in der Dimension der Stärken wieder (siehe Aspekt S4). Stärken lassen sich durch ihr Vorhandensein kennzeichnen. Chancen hingegen stellen Möglichkeiten oder Eventualitäten dar. Daher müsste der Aspekt O2 den Stärken zugeordnet werden. Ebenso verhält es sich mit den Aspekten O4 und O6. Das strukturierte Vorgehen, das im Rahmen unterschiedlicher Fragestellung angewandt werden kann, sowie die sich aus der Struktur ergebende Dokumentation des Findungsprozesses, werden ebenfalls bereits in der Dimension der Stärken aufgeführt und müssten diesen ebenfalls zugeordnet werden (siehe Aspekt S5). Die Analyse der Frage aus unterschiedlichen Blickwinkeln, die in Aspekt O7 aufgeführt wird, ist wie auch bei den Aspekten S5 und S3 geschehen, den Stärken zuzuordnen. Der mögliche Verlust des Fokus auf die eigentliche Fragestellung wurde bereits im Rahmen der Schwächen beschrieben. Der Aspekt T5 müsste ebenfalls dieser Dimension zugeordnet werden.

Da einige der genannten Aspekte teilweise mit der Konjunktion "und" verbunden wurden, sollten die betroffenen Aussagen getrennt und somit separat aufgeschlüsselt werden. So wurden sowohl die Stärke S3 sowie die Schwächen W1 und W3 als auch die Chance O4 separat erfasst. Die sich aus den genannten Aspekten überarbeitete tabellarische Übersicht lässt sich Anhang 7.2 entnehmen.

Mit dem Vorstellen der Ergebnisse der Methodik werden Spannungslinien deutlich. Die Teilnehmenden erkannten die Notwendigkeit der Übung im Umgang mit der Methodik. Um die Methode des DT erfolgreich anzuwenden, werden sowohl Zeit als auch Übung benötigt. Gleichzeitig wurden der Methode Stärken bezüglich der Unkompliziertheit in der Anwendung und in Hinblick auf die Niederschwelligkeit des Einstiegs zugesprochen. Der Einstieg kann zwar als niederschwellig beschreiben werden, aber ein sicherer, routinierter Umgang mit der Methodik erfordert zum einen eine regelmäßige Anwendung sowie zum anderen einen erfahrenen Coach. Im Verlauf des Workshops wurde deutlich, dass diese notwendige Übung in diesem ersten Durchlauf noch nicht vorhanden war, in einer möglichen zweiten Anwendung der Methodik kann jedoch bereits auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden kann.

Aus der fehlenden Erfahrung in Kombination mit einer detaillierten Analyse der Fragestellung im interdisziplinären Team ergibt sich die zweite Spannungslinie. Die ausführliche Diskussion und die Offenlegung verschiedener Meinungen sowie Sichtweisen, können dazu führen, dass der Fokus auf die Fragestellung aus dem Blickfeld gerät. Möglicherweise ist dein Verlust des Fokus ein Indiz für die im DT geforderte neue Fehlerkultur. Nur aus Fehlern können Erkenntnisse gezogen werden, die im Zuge einer weiteren Iteration zur Verbessrung der Ergebnisse führen. Dem gegenüber steht der Aspekt, dass ein Verlieren in Details, durch die vorhandene Struktur im DT, weniger wahrscheinlich ist. In diesem Fall können beide Aspekte als zutreffend beschrieben werden. Sie stehen allerdings nicht in einem direkten Widerspruch, sondern ergänzen sich vielmehr. Allerdings ist es ebenso zutreffend, dass die vorgegebene Struktur dazu führt, die Gefahr eines Verlustes in Details zu verringern und eine gemeinsame Sicht auf die zu bearbeitende Frage entsteht.

Eine weitere Spannungslinie zeichnet sich für den Einsatz des DT im Kontext der öffentlichen Verwaltung. Die vorhandenen bürokratischen Strukturen können den erfolgreichen Einsatz der Methodik erschweren. Zugleich zeichnet sich die Methodik selbst durch eine Abkehr von bürokratischen Strukturen aus. Flache Hierarchien, ein interdisziplinäres Team sowie die Freiheit mit der die Methodik durchlaufen werden kann, bestätigen diese Annahme. Es stellt sich die Frage, ob die Methodik im Rahmen der öffentlichen Verwaltung eingesetzt werden kann. Der praktische Einsatz im Rahmen des Workshops hat gezeigt, dass ein Einsatz möglich ist. Auch die Aussagen der Teilnehmenden während des Workshops sowie die genannten Aspekte im Rahmen der Datenerhebung sprechen dafür.

Ein weiterer Ausgangspunkt für die Beantwortung der Frage ist die mögliche Potenzialentfaltung. Um die ermittelten Potenziale in Form der Stärken und Chancen bestmöglich nutzbar machen zu können, sollten die vorhandenen Schwächen und Risiken nicht unbeachtet bleiben. Vielmehr sollte über einen proaktiven Umgang mit den genannten Aspekten nachgedacht werden. Ein wesentlicher Aspekt ist hierbei die genannte Schwäche, dass die Anwendung der Methodik Zeit und Übung benötigt. Dieser als Schwäche der Methodik aufgeführte Aspekt bedingt beispielsweise auch den während der Arbeit möglicherweise verloren gegangenen Fokus in den einzelnen Phasen des DT. Mit ausreichender Übung und Erfahrung in der Anwendung der Methodik wäre es unter Umständen möglich gewesen, diese Situation zu vermeiden oder in ihrer Auswirkung zumindest abzumildern. Bei der Bearbeitung der Methoden innerhalb der einzelnen Phasen hätten in der Vergangenheit gewonnene Erfahrungen möglicherweise dazu geführt, dass für die Teilnehmenden eine Anleitung in geringerem Umfang erforderlich gewesen wäre. Dies hätte dazu geführt, dass sich die Dauer des Workshops durch den Wegfall der theoretischen Erläuterungen, verkürzt hätte. Es wird deutlich, dass mit zunehmender Erfahrung im Umgang mit der Methodik vermutlich mehrere der genannten Schwächen oder Risiken positiv beeinflusst werden können.

Auch auf die als Risiko beschriebene mögliche negative Außenwirkung der Methodik sollte eingegangen werden. Der Einsatz neuer Vorgehensweisen kann dazu führen, dass Unbeteiligte sich hierzu kritisch äußern. Neue Herangehensweisen bedeuten oftmals Veränderungen, was nicht immer auf positives Feedback stößt. Eine Möglichkeit, diesem Aspekt zu begegnen ist, einen offenen Diskurs über das Für und Wider zu führen und das Umfeld mit einzubeziehen. Das Informieren und Beteiligen sind Instrumente, Vorbehalte aus dem Weg zu räumen.

Es kann insgesamt konstatiert werden, dass die Motivation während der Durchführung des Workshops hoch war. Die Teammitglieder arbeiteten zielgerichtet und fokussiert, ohne dabei den Spaß an der Arbeit zu verlieren. Der fachliche Austausch untereinander trug dazu bei, dass die Teammitglieder sich einbringen und andere Sichtweisen kennenlernen konnten. Darüber hinaus wurde die Bereitschaft Neues kennen zu lernen unter anderem dadurch signalisiert, dass sich schnell Personen gefunden haben, die an einer Mitarbeit interessiert waren. Trotz der Durchführung in einem Online-Format und gezwungen durch die Einschränkungen im Zuge der COVID-19-Pandemie, wurden der Workshop sowie die Methodik selbst grundsätzlich positiv wahrgenommen. Einige Teilnehmenden signalisierten noch während des Workshops eine Integration des Online-Tools sowie Teile der Methodik im jeweiligen Dezernat. Es entstand eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, bei der eine positive Stimmung festgestellt werden konnte.

Sowohl der durchgeführte Workshop als auch die Auswertung der Feedback-Zielscheibe und der SWOT-Matrix, wurden zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen. Durch die Analyse und Diskussion der Ergebnisse wurden die Potenziale von DT im Kontext der öffentlichen Verwaltung herausgearbeitet.

Der im Rahmen der Fallstudie durchgeführte Workshop hat gezeigt, dass Personen, die in der öffentlichen Verwaltung arbeiten, grundsätzliche Bereitschaft signalisieren, Herausforderungen unter Anwendung kreativer und innovativer Methoden entgegenzutreten. Das Entwickeln neuer Ideen im Team, der fachliche Austausch sowie die Kommunikation untereinander fördern die gegenseitige Wertschätzung und Wissensaustausch. Dies zeigt, dass die Potenziale der Methodik über die bereits beschriebenen vorhandenen Stärken und Chancen hinauswirken. Deutlich wird dies durch innerhalb des Teams geführte Gespräche, bei denen die Kernaussagen zu den Aspekten formuliert wurden. Zahlreiche der genannten Aspekte bedürfen teilweise einer ausführlichen Beschreibung und können nicht auf einzelne Punkte heruntergebrochen werden.

Im Rahmen der durchgeführten Fallstudie erwies sich der Einsatz von DT als sinnvoll. Es handelte sich um eine Frage, die dem komplexen Kontext zuzuordnen ist. Dabei eignet sich die Methodik allerdings nicht für die Lösungsfindung aller Herausforderung. Es gilt abzuwägen, ob ein Einsatz als plausibel erachtet werden kann. Zunächst einmal ist der Kontext der Fragestellung zu identifizieren. Gerade in komplexen Kontexten stiftet DT einen Nutzen. Da die Methodik die beteiligten Personen in den Fokus rückt, ist es notwendig, ebenfalls vor diesem Hintergrund eine Entscheidung für oder gegen den Einsatz der Methodik zu treffen. Die Arbeit mit DT kann eine Möglichkeit darstellen, die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen, durch Hierarchien entstandene Hürden zu durchbrechen und vorhandene Strukturen zu verändern. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass DT eine geeignete Möglichkeit darstellt, Herausforderungen des komplexen Kontextes zu begegnen. Im Rahmen des Workshops konnte ein Vorgehen für die Einführung einer Prozessplattform in der NLStBV erarbeitet werden.

5

Schlussbetrachtung

Schlussbetrachtung 63

# 5 Schlussbetrachtung

Im folgenden Kapitel wird die Arbeit kritisch reflektiert. Im anschließenden Fazit werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und es wird ein kurzer Ausblick gegeben.

#### 5.1 Kritische Reflexion

Durch die konstruktive Zusammenarbeit mit der NLStBV, sowie durch die vertrauensvolle Kooperation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innerhalb der Landesbehörde war es möglich, trotz Pandemiebedingungen einen DT-Workshop durchzuführen.
Zu den beschriebenen Umständen kam hinzu, dass die eingesetzte Methodik des DT
einem Großteil des Teams unbekannt war. Dennoch herrschte eine offene und interessierte Arbeitsatmosphäre. Die im Rahmen des Workshops erhobenen Daten dienten als
Grundlage für die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse.

Es galt, die Potenziale der Methodik des DT im Kontext der öffentlichen Verwaltung zu ergründen. Dafür wurde die Methode der Fallstudienanalyse herangezogen, um das Phänomen in seiner 'natürlichen' Umgebung zu untersuchen. Durch die Wahl der Fallstudienforschung sowie die begrenzten Ressourcen war es lediglich möglich, einen einzigen Fall zu untersuchen. Um das Ergebnis verifizieren und neue Erkenntnisse gewinnen zu können, sollte die Forschung mit weiteren Fällen auf verschiedenen Verwaltungsebenen fortgesetzt werden. In dieser Fallstudie wurde lediglich ein Fall innerhalb einer niedersächsischen Landesverwaltung betrachtet.

Des Weiteren sollte im Rahmen einer Arbeit, die der qualitativen Forschung zugerechnet werden kann, explizit dem entstehenden Researcher-Bias Beachtung geschenkt werden. Da die Workshopleitung und der Autor dieser Arbeit durch dieselbe Person verkörpert wurden, könnte dies dazu geführt haben, dass die Teilnehmenden der Fallstudie unbewusst beeinflusst wurden. Die eigene Motivation, die Methodik des DT in der öffentlichen Verwaltung zu untersuchen und die Teilnehmenden durch die Phasen des DT zu führen, können Gründe für diese Verzerrung sein.

Für den erfolgreichen Einsatz der Methodik des DT ist die Bedeutung des physischen Raumes hervorzuheben. Durch die Durchführung in einem Online-Format konnte dieser Faktor nur teilweise unter Einsatz technischer Hilfsmittel wie dem Miro-Board kompensiert werden. Neben der Methodik mussten die Teilnehmenden und die Workshopleitung Erfahrungen im Umgang mit dem Miro-Board sammeln. Dies führte zu einem hohen zeitlichen Aufwand während der Vorbereitung und Durchführung des Workshops. Kernelemente des DT wie die Arbeit im Team, das Einnehmen des Raumes sowie ein zwischenmenschlicher Kontakt fanden nicht wie geplant Anwendung. Die erzielten Ergebnisse sind daher auch vor diesem Hintergrund zu sehen. Trotz dieser Einschränkung wurde ein positiver Gesamteindruck von den Teilnehmenden zum Ausdruck gebracht, was unter anderem auch an den Ergebnissen der Feedback-Zielscheibe zu erkennen ist.

Unter den dargestellten Rahmenbedingungen wurde die Datenerhebung mithilfe der SWOT-Analyse durchgeführt. Aus der Auswertung der Analysedaten wurde deutlich, dass die Teilnehmenden keine trennscharfe Eintragung der Aspekte in den Dimensionen der Matrix vorgenommen haben. Dies führte dazu, dass die Aspekte zum Teil allgemein und unklar waren. Als Konsequenz wurden einige Aspekte auf Grundlage des durchgeführten Workshops sowie dem dabei geführten Diskussionen, interpretiert. Ob diese Interpretation den Standpunkt der Teilnehmenden vollständig darstellt, ist nicht abschließend zu klären.

## 5.2 Fazit

Ausgehend von der Fragestellung, welche Potenziale die Methodik des DT im Kontext der öffentlichen Verwaltung bietet, wurde eine Fallstudie durchgeführt. Durch die Auswertung der Fallstudie mithilfe der Feedback-Zielscheibe sowie durch die in der Fallstudie gewonnenen Daten aus der SWOT-Analyse, war es möglich, Potenziale der Methodik im Kontext der öffentlichen Verwaltung zu ermitteln. Damit können die zu Beginn dieser Arbeit formulierten Ziele als erreicht angesehen werden. Über den gesamten Forschungsprozess wurden die an eine Fallstudie adressierten Qualitätsansprüche beachtet. Es ist zu konstatieren, dass diese Qualitätsansprüche als erreicht angesehen werden können. Kausale Zusammenhänge wurden mithilfe der erhobenen Daten bestätigt. Das Kriterium der Reliabilität kann ebenfalls als erreicht angesehen werden, da sich die Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit mit den in der Fachliteratur zu findenden ähneln und ähnliche Ergebnisse bei erneuter Durchführung zu erwarten sind. Die durchgeführten Schritte während des Forschungsprozesses wurden detailliert dokumentiert.

Es konnten Potenziale eruiert werden, die beim Einsatz der Methode des DT im Kontext der öffentlichen Verwaltung vorhanden und zu erwarten sind. Im Ergebnis zeigte sich die grundsätzliche Offenheit gegenüber der neuen Methodik bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die im Rahmen der Fallstudie am DT-Workshop teilgenommen haben. Durch die strukturierte Herangehensweise entstand eine zielgerichtete Arbeitsatmosphäre in einem Team, das sich aus Beteiligten unterschiedlicher Fachbereiche zusammensetzte. Der Einstieg in die Methodik wurde als niederschwellig bezeichnet. Da bei den Phasen des Workshops im Wesentlichen die Analyse und Betrachtung der Fragestellung aus unterschiedlichen Perspektiven im Mittelpunkt standen, wurde die Methodik als ganzheitlich wahrgenommen. Die Teammitglieder entwickelten ein gemeinsames Verständnis der Fragestellung. Dadurch konnten in einem zweiten Schritt Ideen und neue Ansätze generiert, sowie schlussendlich Lösungen erarbeitet werden.

Die erarbeiteten Potenziale gehen allerdings über die ausgeführten Aspekte hinaus. So erklärten einige Teammitglieder, Teile der im Rahmen des Workshops eingesetzten Tools zukünftig im eigenen Dezernat verwenden zu wollen. Dies führt zu einer Erhöhung der Reichweite des DT sowie kreativ orientierten Vorgehensweisen. Des Weiteren können die einzelnen als Potenziale identifizierten Stärken und Schwächen selbst zu weiterführenden Effekten führen. Der Austausch von Wissen oder die interdisziplinäre Teamarbeit sind hier beispielhaft zu nennen.

Darüber hinaus sollte eine Betrachtung der Potenziale im Rahmen der vollen Potenzialentfaltung mit dem Feststellen von Schwächen und Risiken einhergehen. Um die Effekte der ermittelten Potenziale zu verstärken, sollte den vorhandenen Schwächen und Risiken begegnet werden. Dem Erfordernis von Zeit und Übung bei der Anwendung der Methodik kann durch Sammeln von Erfahrungen aufgrund eines regelmäßigen Einsatzes von DT Rechnung getragen werden.

Auf Grundlage der in dieser Fallstudie erhaltenen Ergebnisse schließen sich weitere Fragestellungen an. In diesem betrachteten Fall war die Bereitschaft der Teilnehmenden zur Arbeit mit DT vorhanden. Es könnte daher der Frage nachgegangen werden, welche Maßnahmen zu einer Steigerung der Bereitschaft ergriffen werden können. Bislang wurde die Methodik in der betrachteten Landesbehörde im Rahmen des Workshops lediglich pilotiert. Als Konsequenz sollte ebenfalls über ein strukturiertes Einführungskonzept für DT nachgedacht werden sowie die Forschung auf weiteren Verwaltungsebenen fortgesetzt werden. Weiterhin sollte eruiert werden, wie die Quote der mit DT bearbeiteten Herausforderungen gesteigert und sichergestellt werden kann, dass die Ergebnisse aus einem solchen Workshop tatsächlich umgesetzt werden.

Schlussbetrachtung 66

Mit DT können komplexe Herausforderungen gelöst werden. Aus der Perspektive der Verwaltungsinformatik, des Fachbereichs, in dem diese Arbeit entstanden ist, sollte gerade der bevorstehenden Transformation innerhalb der öffentlichen Verwaltung besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Eine digitale Verwaltung ist Grundlage, um zahlreiche der im Rahmen dieser Arbeit dargelegten Herausforderungen zukünftig bewältigen zu können. Design Thinking kann einen Teil dazu beitragen, diesen Weg zu beschreiten und innovative Ideen zu generieren. Es bleibt abzuwarten, ob, und wenn ja, wann und wie, sich die öffentliche Verwaltung hin zu einer agilen Verwaltung ausrichten kann.

# Literaturverzeichnis

Apple (2003): Steve Jobs on Design 2003. Online verfügbar unter https://www.ny-times.com/2003/11/30/magazine/the-guts-of-a-new-machine.html, zuletzt geprüft am 05.01.2022.

- Bandemer, Stephan von; Hübner, Michael R. (2005): Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung. In: Bernhard Blanke, Stephan von Bandemer, Frank Nullmeier und Göttrik Wewer (Hg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 179–183.
- Blanke, Bernhard; Bandemer, Stephan von; Nullmeier, Frank; Wewer, Göttrik (Hg.) (2005): Handbuch zur Verwaltungsreform. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bogumil, Jörg; Jann, Werner (2005): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Lehrbuch, 36). Online verfügbar unter http://swbplus.bsz-bw.de/bsz115494812cov.htm.
- Brown, Tim; Kātz, Barry (2009): Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation. 1. ed. New York, NY: Harper Business.
- Buchanan, Richard (1992): Wicked Problems in Design Thinking. In: *Design Issues* 8 (2), S. 5–21. DOI: 10.2307/1511637.
- Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (29.09.2020): Änderung der Anordnung über die Vertretung der Bundesrepublik Deutschland im Geschäftsbereich des Vertretungsordnung Bundesverwaltung für Verkehr und Digitale Infrastruktur. VertrOBVI. In: Verkehrsblatt (23), S. 778. Online verfügbar unter https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/K/aenderung-vertretungs-ordnungdes-bmvi.pdf?\_\_blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 11.12.2012.
- Bundesverfassungsgericht, vom 03.11.2011, Aktenzeichen 7 C 3.11.
- Dove, Rick (2002): Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Organization. In: *INSIGHT* 6. DOI: 10.1002/inst.20046241.
- eGovernment Monitor (2021). Berlin: Initiative D21 e.V.

Ehlers, Dirk; Pünder, Hermann (2016): Allgemeines Verwaltungsrecht. Mit Online-Zugang zur Jura-Kartei-Datenbank. 15. Aufl. Berlin, Boston: De Gruyter (De Gruyter Studium).

- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: *The Academy of Management Review* 14 (4), S. 532. DOI: 10.2307/258557.
- Fleischmann, Albert; Oppl, Stefan; Schmidt, Werner; Stary, Christian (2018): Ganzheit-liche Digitalisierung von Prozessen. Perspektivenwechsel Design Thinking Wertegeleitete Interaktion. Wiesbaden: Springer Vieweg (OPEN). Online verfügbar unter http://www.springer.com/.
- Förster, Kerstin; Wendler, Roy (2012): Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. Dresden: Technische Univ. Dresden (Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik, 63/12). Online verfügbar unter http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/12960/Foerster-Wendler\_Theorien-Konzepte-Agilitaet\_gesamt.pdf.
- Forsthoff, Ernst (1961): Lehrbuch des Verwaltungsrechts. 8., neubearb. Aufl. München, Berlin: Beck.
- Franz, Thorsten (2013): Einführung in die Verwaltungswissenschaft. Wiesbaden: Springer VS (Lehrbuch). Online verfügbar unter http://swbplus.bsz-bw.de/bsz372139582cov.htm.
- Gergs, Hans-Joachim; Lakeit, Arne; Linke, Bodo: Das Agilitäts-Stabilitäts-Paradox Was Unternehmen von Kampfflugzeugen, James Bond und östlicher Philosophie lernen können. In: Identität in der modernen Arbeitswelt, S. 177–188.
- Germer, Kristof Tobias (2021): Erfolgreiches Verwaltungsmanagement. Grundlagen für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. Online verfügbar unter http://www.springer.com/.
- Gerstbach, Ingrid; Gerstbach, Peter (2020): Design Thinking in IT-Projekten. Agile Problemlösungskompetenz in einer digitalen Welt. München: Hanser.
- Glitza, Conrad; Hamburger, Rosa-Sophie; Metzger, Michael (2019): Hands on Design Thinking. Moderationskarten. München: Verlag Franz Vahlen.
- Göthlich, Stephan E. (2003): Fallstudien als Forschungsmethode. Plädoyer für einen Methodenpluralismus in der deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung. Kiel: Inst. für Betriebswirtschaftslehre (Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, 578).

GG: Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, zuletzt geändert durch Artikel 1 und 2 Satz 2 des Gesetzes vom 29.09.2020 (BGBI. I S. 2048). In: BGBI. I (Bundesgesetzblatt Teil 1). Online verfügbar unter https://www.gesetzeim-internet.de/gg/BJNR000010949.html.

- Gürtler, Jochen; Meyer, Johannes (2019): Design Thinking. 30 Minuten. 7. Auflage. Offenbach: GABAL (Die 30 Minuten-Reihe).
- Hill, Hermann (2020): Bleib innovativ, Verwaltung! Speyer: Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (Speyerer Arbeitshefte, Nr. 236).
- Hill, Hermann; Schliesky, Utz (Hg.) (2016): Management von Unsicherheit und Nichtwissen. Unter Mitarbeit von Hermann Hill. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG (Verwaltungsressourcen und Verwaltungsstrukturen, 31). Online verfügbar unter http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1050333.
- Hill, Terry; Westbrook, Roy (1997): SWOT analysis: It's time for a product recall. In: Long Range Planning 30 (1), S. 46–52. DOI: 10.1016/S0024-6301(96)00095-7.
- Hobel, Bernhard; Schütte, Silke (2006): Gabler Business-Wissen A Z. Projektmanagement. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler. Online verfügbar unter http://bvbr.bib-bvb.de:8991/F?func=service&doc\_library=BVB01&doc\_num-ber=014935153&line\_number=0002&func\_code=DB\_RECORDS&service\_type=MEDIA.
- Keuper, Frank; Schomann, Marc; Sikora, Linda Isabell; Wassef, Rimon (Hg.) (2018):
   Disruption und Transformation Management. Digital Leadership Digitales Mindset Digitale Strategie. Springer Fachmedien Wiesbaden. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler. Online verfügbar unter http://www.springer.com/.
- Knapp, Jake; Zeratsky, John; Kowitz, Braden (2016): Sprint. How to solve big problems and test new ideas in just five days. London, New York, Toronto: Bantam Press.
- Kurtz, C. F.; Snowden, David (2003): The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. In: *IBM Systems Journal* 42, S. 462–483. DOI: 10.1147/sj.423.0462.
- Lewrick, Michael; Link, Patrick; Leifer, Larry (Hg.) (2020): Das Design Thinking Toolbook. Die besten Werkzeuge & Methoden. Unter Mitarbeit von Achim Schmidt. Verlag Franz Vahlen. München, Zürich: Verlag Franz Vahlen GmbH; Versus Verlag.

Liedtka, Jeanne; Ogilvie, Tim (2011): Designing for growth. A design thinking tool kit for managers. New York: Columbia Business School Publ.

- Lüders, Marika; Andreassen, Tor W.; Clatworthy, Simon; Hillestad, Tore (Hg.) (2017): Innovating for trust. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Martini, Mario (2016): Digitalisierung als Herausforderung und Chance für Staat und Verwaltung. Forschungskonzept des Programmbereichs "Transformation des Staates in Zeiten der Digitalisierung". Unter Mitarbeit von Saskia Fritzsche und Michael Kolain. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (FÖV discussion papers, 85). Online verfügbar unter http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0246-opus4-14622.
- Maurer, Hartmut; Waldhoff, Christian (2017): Allgemeines Verwaltungsrecht. 19., überarbeitete und ergänzte Auflage. München: C.H. Beck (Grundrisse des Rechts).
- Mayntz, Renate (1965): Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie. In: *Politologie und Soziologie*.
- Meier, Andreas; Kaskina, Aigul; Terán Tamayo, Luis Fernando (2018): Politische Partizipation. ESociety anders gedacht = Political participation : eSociety reloaded. In: *HMD*. DOI: 10.1365/s40702-018-0392-z.
- Meyer, Christian A. (2007): Working Capital und Unternehmenswert. Eine Analyse zum Management der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Zugl.: Göttingen, Univ., Diss., 2007 u.d.T.: Meyer, Christian A.: Intra- und interorganisationales Working Capital-Management zur Steigerung des Unternehmenswertes. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Gabler Edition Wissenschaft).
- Meyer, Thomas (2003): Was ist Politik? 2., überarb. und erw. Aufl. Opladen: Leske + Budrich (UTB für Wissenschaft Uni-Taschenbücher Politikwissenschaft, 2135). Online verfügbar unter http://swbplus.bsz-bw.de/bsz101196032cov.htm.
- Mintzberg, Henry (1979): An Emerging Strategy of "Direct" Research. In: *Administrative Science Quarterly* 24, S. 582–590.
- Möltgen-Sicking, Katrin; Otten, Henrique Ricardo; Schophaus, Malte; Côrtes, Soraya Vargas (Hg.) (2019): Öffentliche Verwaltung in Brasilien und Deutschland. Vergleichende Perspektiven und aktuelle Herausforderungen. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. 1. Auflage 2019. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Netzwerk Prozessmanagement (2018): Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung. Schriftensatz des Netzwerkes Prozessmanagement. Hg. v. Bundesministerium des Innern. Online verfügbar unter https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/eGovernment/egov\_leitfaden\_prozessmanagement.pdf, zuletzt geprüft am 29.12.2021.

- Niedersächsische Landesbehörde für Straßenbau und Verkehr (Hg.) (2014): 1764-2014: Jubiläum der niedersächsischen Straßenbauverwaltung. 250 Jahre staatlich organisierter Straßenbau. Online verfügbar unter https://www.strassenbau.niedersachsen.de/startseite/organisation/jubilaum\_2014/1764-2014-jubilaeum-der-niedersaechsischen-straenbauverwaltung-120865.html, zuletzt aktualisiert am 08.07.2019.
- Niedersächsische Landesbehörde für Straßenbau und Verkehr (Hg.) (2020): E-Mobilität in Niedersachsen. Online verfügbar unter https://www.strassenbau.niedersachsen.de/startseite/aufgaben/elektromobilitat/e\_mobilitat\_in\_niedersachsen/e-mobilitat-in-niedersachsen-193713.html, zuletzt aktualisiert am 08.12.2020.
- Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport (Hg.) (2021): Aufbau der Landesverwaltung. Online verfügbar unter https://www.mi.niedersachsen.de/startseite/themen/organisation\_der\_landesverwaltung/aufbau\_der\_landesverwaltung/aufbau-der-landesverwaltung-61265.html.
- Nolden, Matthias (2016): Wie viel Potenzial steckt in Design Thinking? In: *Wissensmanagement*.
- Numagami, Tsuyoshi (1998): Perspective—The Infeasibility of Invariant Laws in Management Studies: A Reflective Dialogue in Defense of Case Studies. In: *Organization Science* 9 (1), S. 1–15. DOI: 10.1287/orsc.9.1.1.
- OECD (2017): Systems Approaches to Public Sector Challenges: OECD.
- Österreichisches Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlicher Dienst und Sport: Gov Lab Austria. Online verfügbar unter http://www.govlabaustria.gv.at/.
- Paul, Herbert; Wollny, Volrad (2020): Instrumente des strategischen Managements. Grundlagen und Anwendung. 3., überarbeitete Auflage. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg. Online verfügbar unter http://www.degruyter.com/search?f\_0=isbnissn&q\_0=9783110579550&searchTitles=true.

Petry, Thorsten (Hg.) (2019): Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. 2. Auflage, 2019. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Online verfügbar unter https://www.wisonet.de/document/HAUF,AHAU,VHAU\_\_9783648133033471.

- Plattner, Hasso; Meinel, Christoph; Weinberg, Ulrich (2009): Design Thinking. Innovation lernen; Ideenwelten öffnen. München: mi-Wirtschaftsbuch Finanzbuch Verl.
- Rittel, Horst W. J.; Webber, Melvin M. (1973): Dilemmas in a general theory of planning. In: *Policy sciences*.
- Robson, Colin (2002): Real world research. A resource for social scientists and practitioner-researchers. 2. ed. Oxford: Blackwell.
- Runeson, Per; Höst, Martin (2008): Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. In: *Empir Software Eng* 14 (2), S. 131–164. DOI: 10.1007/s10664-008-9102-8.
- Schäuble, Wolfgang (2009): "Wir fahren auf Sicht, dazu muss man sich offen bekennen". Online verfügbar unter http://wolfgang-schaeuble.de/wir-fahren-auf-sicht-dazumuss-man-sich-offen-bekennen/, zuletzt aktualisiert am 25.10.2009, zuletzt geprüft am 01.11.2021.
- Simon, Herbert Alexander (1996): The sciences of the artificial. 3rd ed. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Snowden, David J.; Boone, Mary E. (2007): Entscheiden in chaotischen Zeiten. In: *Harvard-Business-Manager*.
- SPD, Bündnis 90/Die Grünen, FDP (2021): Mehr Fortschritt wagen; Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit: Koalitionsvertrag zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP. Berlin-Mitte: MC.B Verlag GmbH (Beiträge zur Gesellschaftspolitik, 21, 15).
- Stutzenberger, Sascha (2021): Innovation und Agilität im öffentlichen Sektor. Masterarbeit. wvb Wissenschaftlicher Verlag Berlin; Wissenschaftlicher Verlag Berlin, Berlin.
- Thieme, Werner (1977): Verwaltungslehre. 3., völlig neubearb. Aufl. Köln: Heymanns (Academia iuris Lehrbücher der Rechtswissenschaft).

U.S. Army Heritage and Education Center (Hg.) (2019): Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)? - USAHEC Ask Us a Question. Online verfügbar unter https://usawc.libanswers.com/faq/84869, zuletzt aktualisiert am 07.05.2019, zuletzt geprüft am 01.11.2021.

- Uebernickel, Falk; Brenner, Walter; Pukall, Britta; Naef, Therese; Schindlholzer, Bernhard (2015): Design Thinking. Das Handbuch. Erste Auflage. Frankfurt am Main: Frankfurter Societäts-Medien GmbH (Frankfurter Allgemeine Buch).
- VwVfG: Verwaltungsverfahrensgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 23. Januar 2003 (BGBI. I S. 102) zuletzt geän-dert durch Artikel 5 Absatz 25 des Gesetzes vom 21.06.2019 (BGBI. I S. 846). In: *BGBI. I (Bundesgesetzblatt Teil 1)*. Online verfügbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/vwvfg/index.html.
- Wienbracke, Mike (2013): Einführung in die Grundrechte. Mit wirtschaftsjuristischem Schwerpunkt und dem Recht der Verfassungsbeschwerde. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (FOM-Edition).
- Wollny, Volrad; Paul, Herbert (2015): Die SWOT-Analyse: Herausforderungen der Nutzung in den Sozialwissenschaften. In: Marlen Niederberger und Sandra Wassermann (Hg.): Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 189–213.
- Yin, Robert K. (2003): Case study research. Design and methods. 3. ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage (Applied social research methods series, 5). Online verfügbar unter http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0739/2002152696-b.html.

# Erklärung zur ordnungsgemäßen Erstellung

Ich versichere, dass die vorliegende Arbeit mit dem Titel

Design Thinking in der öffentlichen Verwaltung – Eine Fallstudie in einer Landesbehörde

von mir selbstständig, ohne Hilfe Dritter und ausschließlich unter Verwendung der angegebenen Quellen angefertigt wurde. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form, auch nicht in Teilen, keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

# **Statutory Declaration**

I declare that I have developed and written this thesis entitled

Design Thinking in der öffentlichen Verwaltung – Eine Fallstudie in einer Landesbehörde

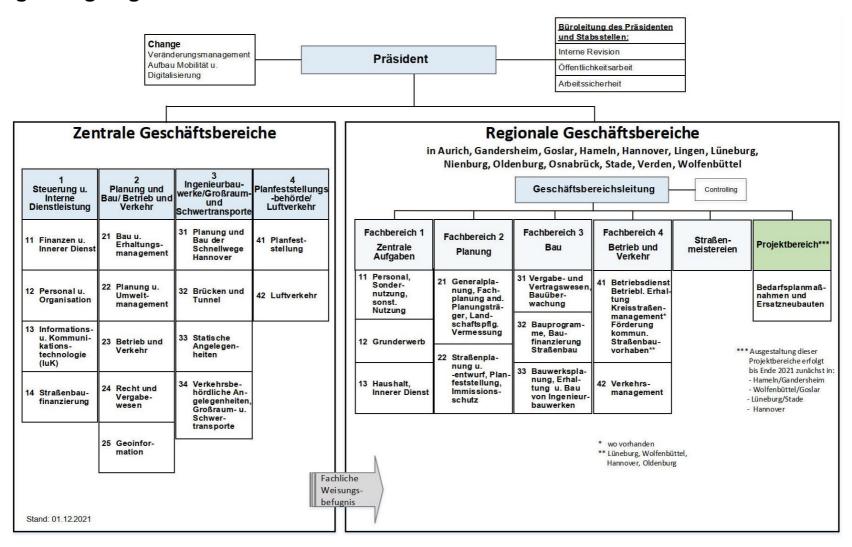
entirely by myself and have not used sources or means without declaration. Any thoughts or quotations which were inferred from these sources are marked as such. This thesis was not submitted in the same or in a substantially similar version, not even partially, to any other authority to achieve an academic grading and was not published elsewhere.

Hannover, 25.01.2022

Jonas Ruhe

Anhan	g 1: Organigramm der NLStBV	I				
Anhan	g 2: Phasen, Aktivitäten und Methoden des Design Thinking	11				
Anhan	Anhang 3: Ausgewählte Methoden im Rahmen des Pretests III					
Anhan	Anhang 4: Theoretische Einführung in das fachliche Thema und in DTVI					
Anhan	g 5: Durchführung des DT Workshops	XI				
5.1	Phase 1 (Verstehen)	XI				
5.2	Phase 2 (Untersuchen)	XIV				
5.3	Phase 3 (Synthese)	XVII				
5.4	Phase 4 (Ideenfindung)	XIX				
5.5	Phase 5 (Prototyping)	XXII				
5.6	Phase 6 (Testen)	XXIV				
5.7	Phase 7 (Reflektieren)	XXVI				
Anhan	g 6: Datenauswertung der Feedbackzielscheibe	XXVIII				
Anhan	g 7: Datenauswertung der SWOT-Analyse	XXIX				
7.1	Tabellarische Übersicht mit Kernaussagen	XXIX				
7.2	Überarbeitete tabellarische Übersicht	XXXI				

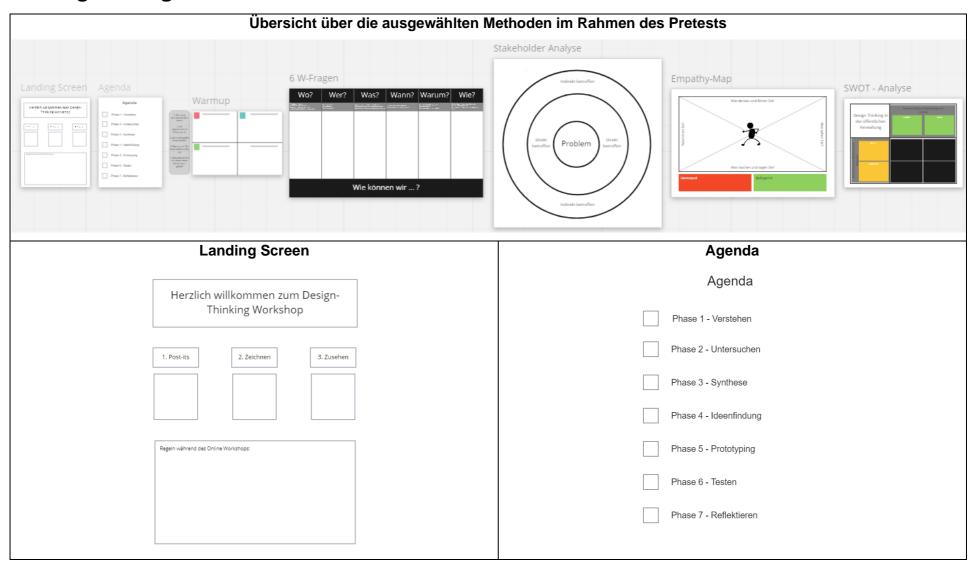
# Anhang 1: Organigramm der NLStBV

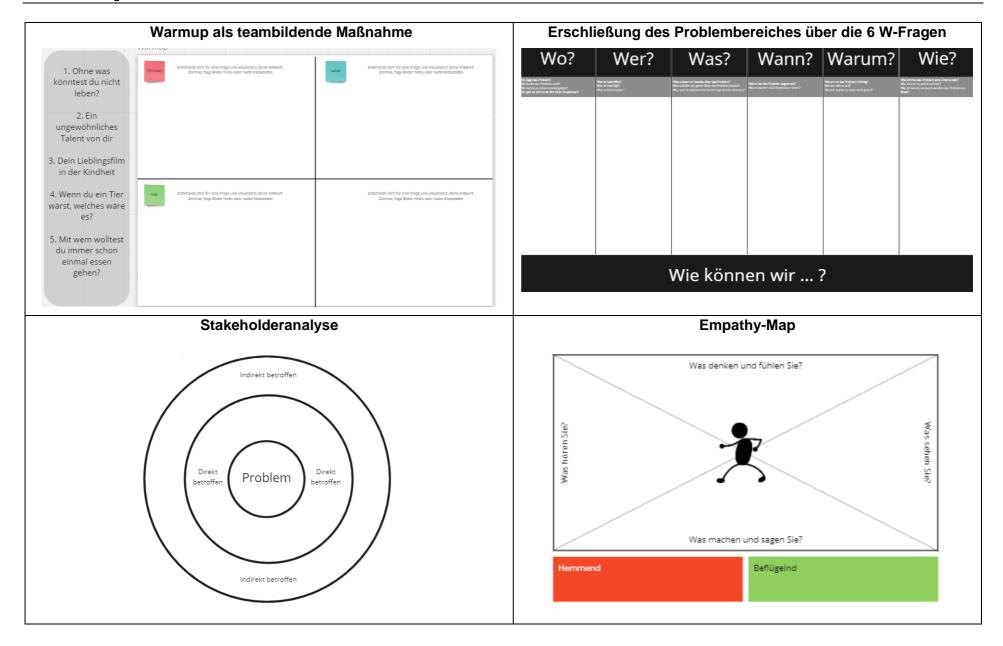


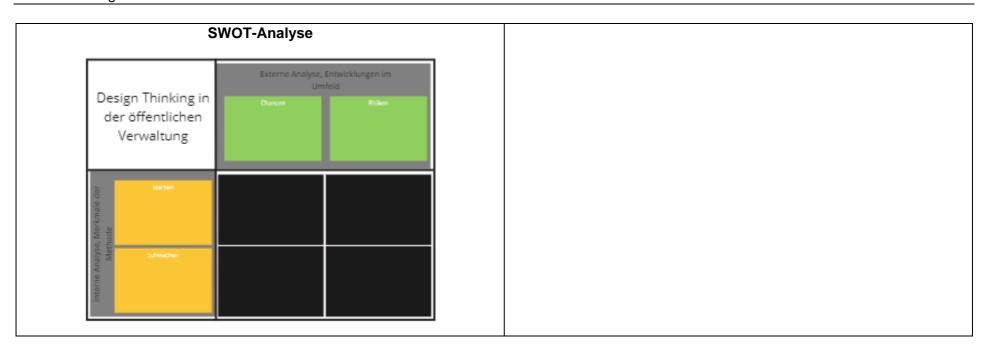
# Anhang 2: Phasen, Aktivitäten und Methoden des Design Thinking

Nr.	Phase	Aktivität	Methoden		
1	1	Team zusammenführen	Warm-Up Aktivitäten wie kleine Spiele oder kreative Vorstellungsrunden		
2	1	Problemkontext erschlie- ßen und ein Gemeinsa- mes Verständnis dafür entwickeln	<ul><li>Brainstroming</li><li>Semantische Analyse</li><li>6W – Fragetechnik</li></ul>		
3	1	Problemkontext strukturieren	Structuring und Clustering Frameworks		
4	1	Problemstellung definie- ren	<ul><li>– Problem Statement (Wie können wir Frage)</li></ul>		
5	2	Zielgruppe (Nutzer, Kunde) identifizieren und verstehen	<ul> <li>Persona</li> <li>Stakeholderanalyse</li> <li>Expertengespräch</li> <li>Interview</li> <li>Shadowing</li> <li>Desk Research</li> </ul>		
6	2	Erkenntnisse Interpretie- ren und Schlüsse ziehen	<ul><li>– Empathy-Map</li><li>– Customer/User Experience Journey</li><li>– Point of View</li></ul>		
7	3	Problem neu definieren	<ul><li>– Problem Statement (Wie können wir Frage)</li></ul>		
8	4	Ideen generieren (iterativ)	<ul> <li>Brainstroming (verschiedene Varianten möglich)</li> <li>Power of Ten</li> <li>Teufels Küche (Worst-Case-Ideen)</li> </ul>		
9	4	Ideen sortieren und ver- dichten	<ul><li>2x2 Matrix</li><li>Midmapping</li><li>Ideensteckbrief</li></ul>		
10	5	Prototypen erstellen	<ul> <li>Low-Fidelity-Prototypen z.B. aus Baumaterialien (Papier, Klemmbausteinen, Knetmasse etc.)</li> <li>Rollenspiele</li> <li>Storytelling</li> <li>Wireframes</li> <li>Filmen und Schneiden von Videomaterial</li> <li>Für Services kann der Service Blueprint genutzt werden</li> </ul>		
11	6	Feedback einholen	- Feedback Grid, "I ike, I wish, What if?"		
12	7	Reflektieren	- Brainstorming - 2x2 Matrix		

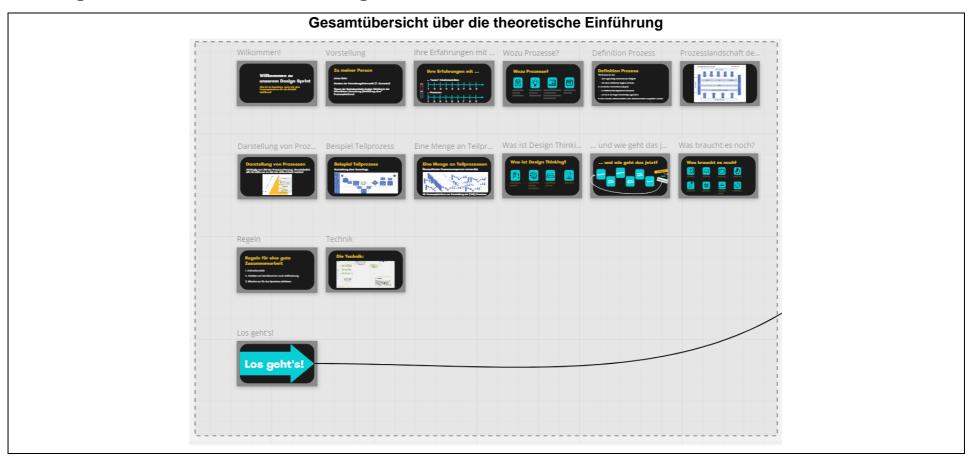
# Anhang 3: Ausgewählte Methoden im Rahmen des Pretests







# Anhang 4: Theoretische Einführung in das fachliche Thema und in DT



# Willkommen zu unserem Design Sprint Was ist zu beachten, wenn wir eine Prozessplattform für die NLStBV einführen?

# Vorstellung der Workshopmoderation

# Zu meiner Person

**Jonas Ruhe** 

Student der Verwaltungsinformatik (7. Semester)

Thema der Bachelorarbeit: Design Thinking in der öffentlichen Verwaltung (Einführung einer Prozessplattform)

# Warmup als teambildende Maßnahme



## Theoretischer Hintergrund über Prozesse

# Wozu Prozesse?



Qualitätssicherung

Übergreifende Übersicht über Abläufe und Zusammenhänge



Wissensmanageme

Erleichterte Übersicht für Vertretung und neue Mitarbeitende



Informationssicherheit

Ziel: Zuverlässige Unterstützung der Geschäftsprozesse oder sonstiger Verwaltungsaufgaben und Sicherstellung der Kontinuität der



Digitalisierung

Grundlage für die Diaitalisieruna

# Definition Prozess Definition Prozess "Ein Prozess ist eine • sich regelmäßig wiederholende Tätigkeit • mit einem definierten Beginn und Ende. Er verarbeitet Informationen (Input) • zu zielführenden Ergebnissen (Output) • und ist in der Regel arbeitsteilig organisiert. Er kann manuell, teilautomatisiert oder vollautomatisiert ausgeführt werden"

# Prozesslandschaft der NLStBV ENTWURF Führungsprozesse Planung Betrieb Sicherheit, Aufsicht und Genehmigung Unterstützungsprozesse \*Gestes, Name, Virgene

# **Abstraktionsgrad von Prozessen**



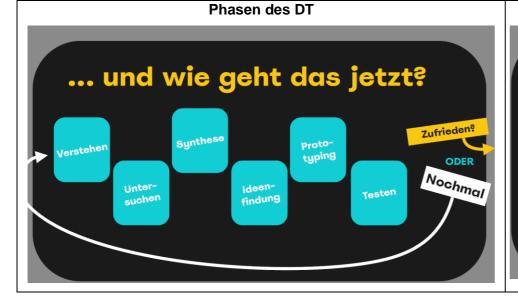
# **Beispiel eines Teilprozesses**



<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Die Prozesslandschaft der NLStBV









# Regeln für das Online-Format

# Regeln für eine gute Zusammenarbeit

- 1. Aufmerksamkeit
- 2. Arbeiten auf dem Board nur nach Aufforderung
- 3. Mikrofon nur für das Sprechen aktivieren

# Erklärung des Miro-Boards

# Die Technik:



# Los geht's

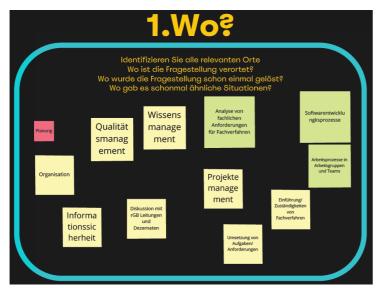


Anhang ΧI

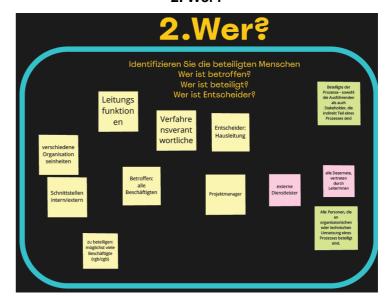
# Anhang 5: Durchführung des DT Workshops







2. Wer?

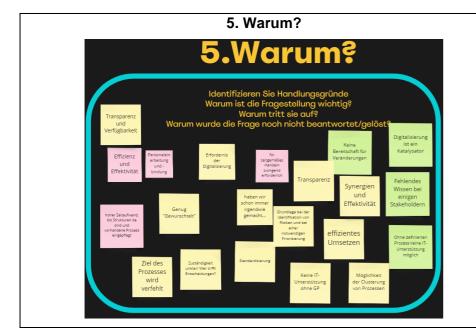


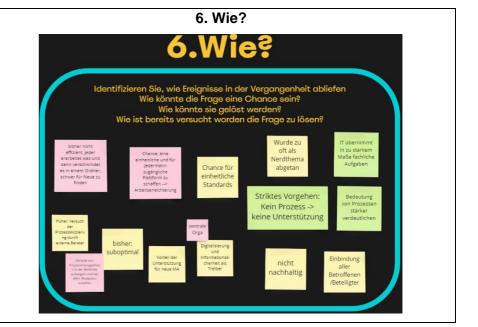
3. Was?



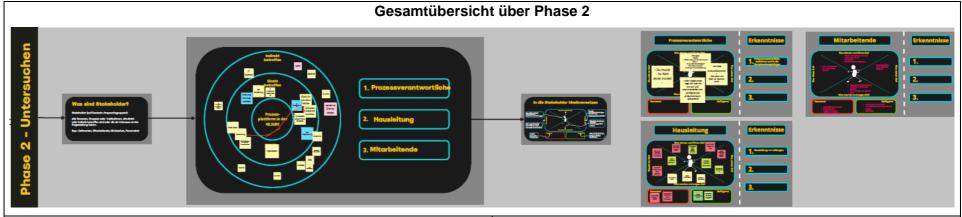
4. Wann?







# 5.2 Phase 2 (Untersuchen)



# Einleitung der Stakeholderanalyse

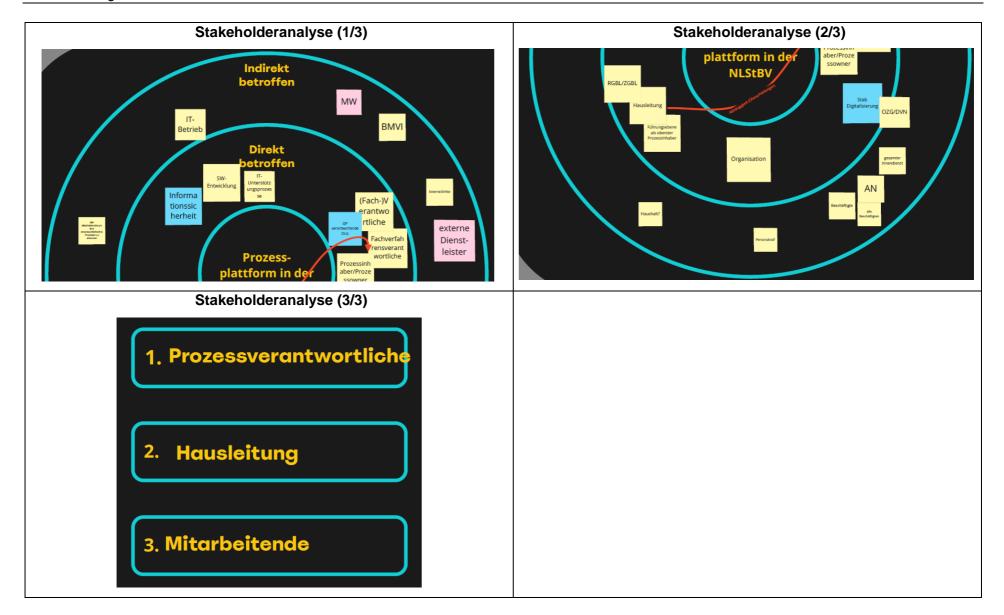
# Was sind Stakeholder?

Stakeholder (auf Deutsch: Anspruchsgruppen):

alle Personen, Gruppen oder Institutionen, die direkt oder indirekt betroffen sind oder die ein Interesse an der Fragestellung haben.

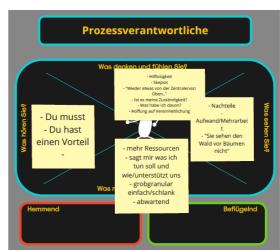
Bsp.: Lieferanten, Mitarbeitende, Ministerium, Personalrat



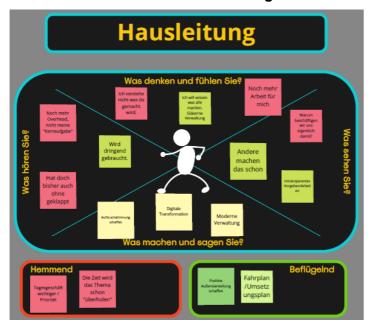


# In die Stakeholder hineinversetzen Was zählt wirklich? Vorkenntnisse Bedenken und Hoffnungen Was sagen Freunde? Was sagen Freunde? Was sagen Beeinflusser? Was sagen Beeinflusser? Was sagen Beeinflusser? Was machen und sogen Sie? Wünsche/Bedürfnisse Erfolgemaßstäbe Hindernisse

## Stakeholder Prozessverantwortliche/r



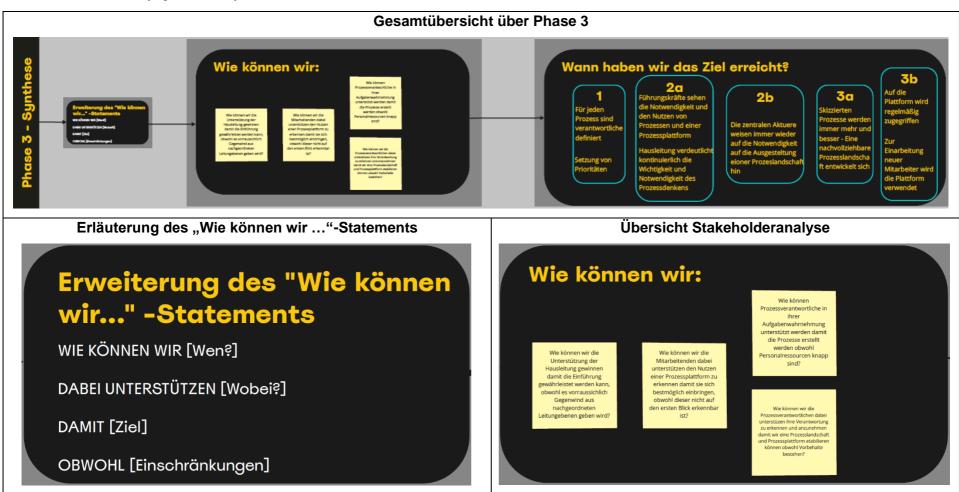
Stakeholder Hausleitung



Stakeholder Mitarbeitende



# 5.3 Phase 3 (Synthese)



# Zielkriterien festlegen

# Wann haben wir das Ziel erreicht?

1

Für jeden Prozess sind verantwortliche definiert

Setzung von Prioritäten **2**a

Führungskräfte sehen die Notwendigkeit und den Nutzen von Prozessen und einer Prozessplattform

Hausleitung verdeutlicht kontinuierlich die Wichtigkeit und Notwendigkeit des

Prozessdenkens

**2**b

Die zentralen Aktuere weisen immer wieder auf die Notwendigkeit auf die Ausgesteltung eioner Prozeslandschaft hin **3**a

Skizzierten
Prozesse werden
immer mehr und
besser - Eine
nachvollziehbare
Prozesslandscha
ft entwickelt sich

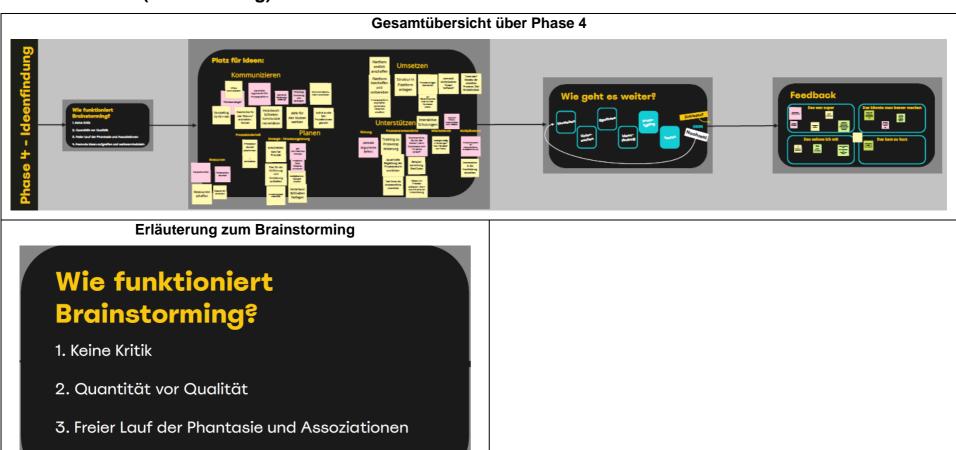
**3**b

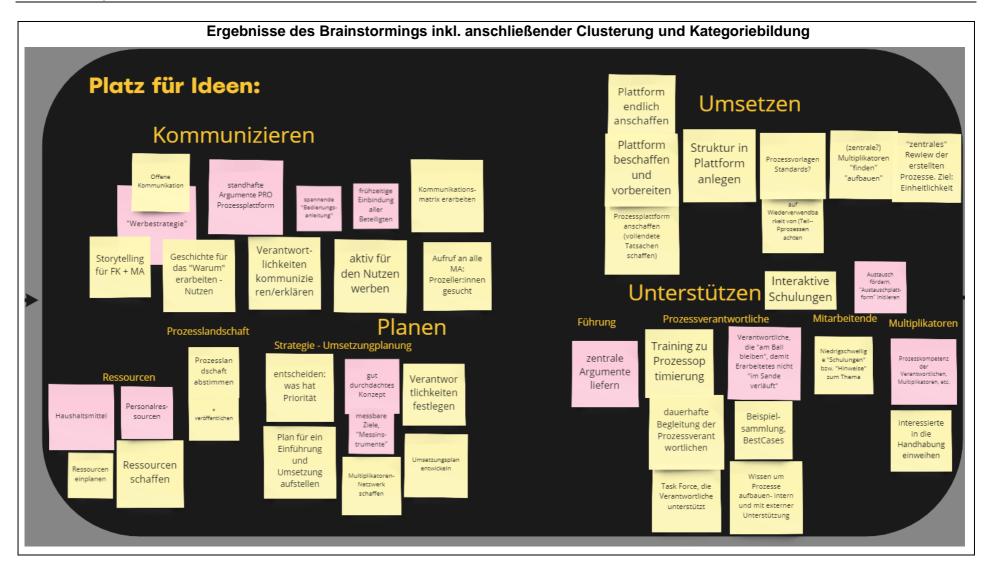
Auf die Plattform wird regelmäßig zugegriffen

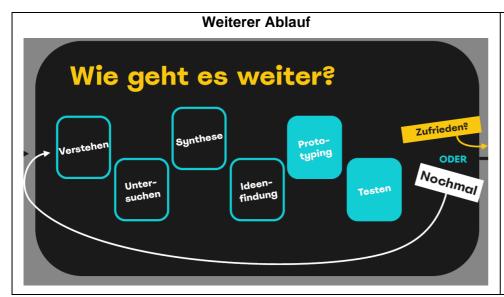
Zur
Einarbeitung
neuer
Mitarbeiter wird
die Plattform
verwendet

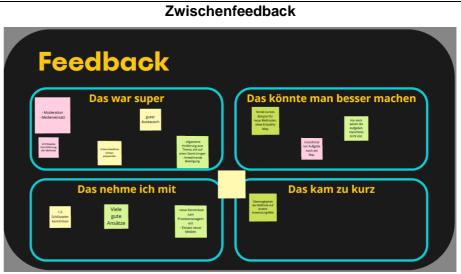
# 5.4 Phase 4 (Ideenfindung)

4. Fremede Ideen aufgreifen und weitererntwickeln

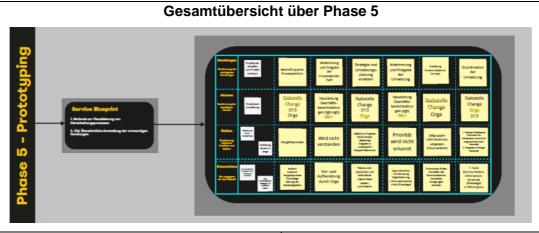








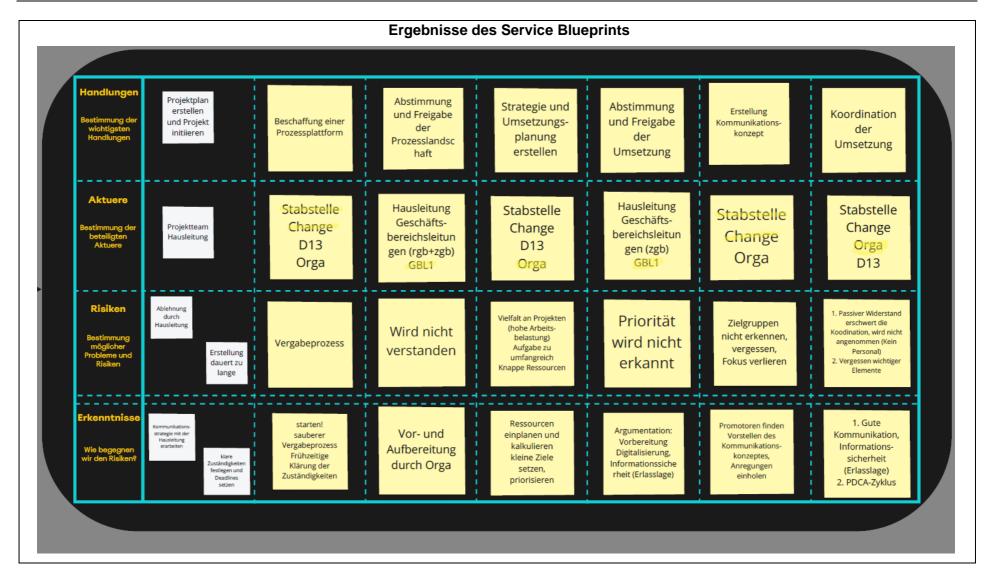
# 5.5 Phase 5 (Prototyping)



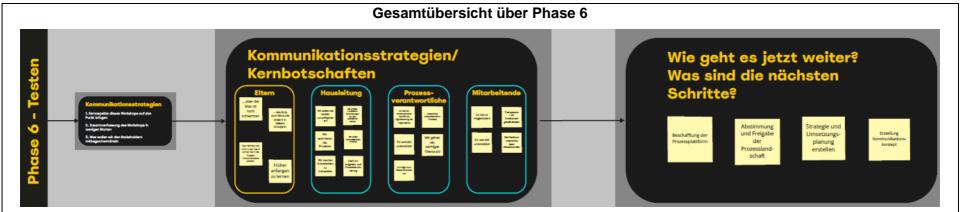
# Erläuterung zum Service Blueprint

# **Service Blueprint**

- 1. Methode zur Visualisierung von Dienstlesitungsprozessen
- 2. Ziel: Übersichtliche Darstellung der notwendigen Handlungen



# 5.6 Phase 6 (Testen)

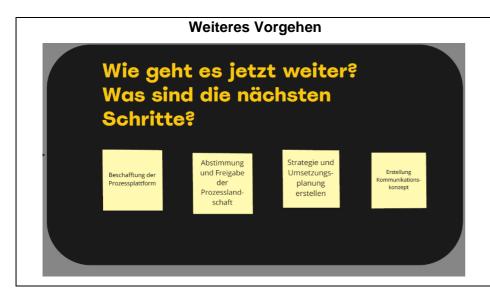


# Erläuterung der Kommunikationsstrategien

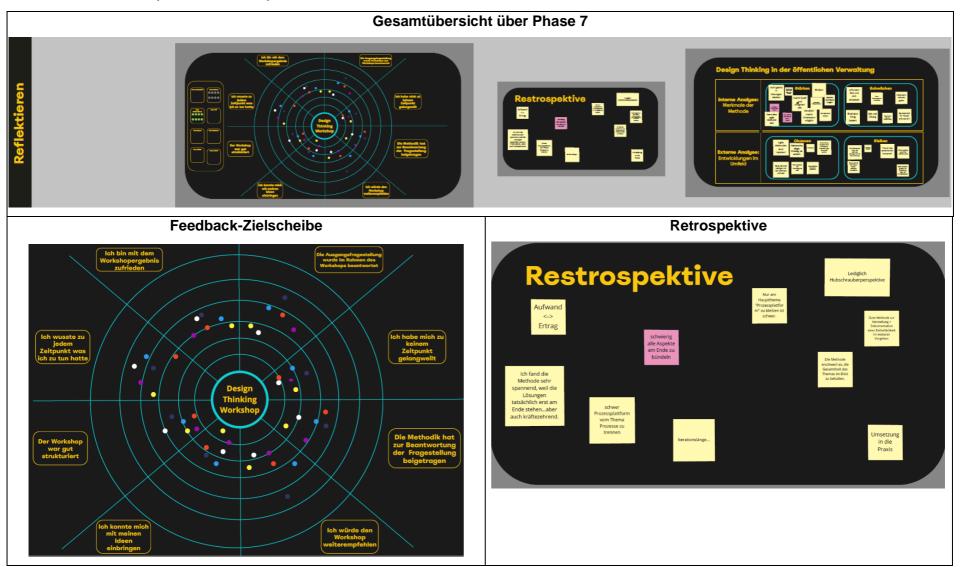
# Kommunikationsstrategien

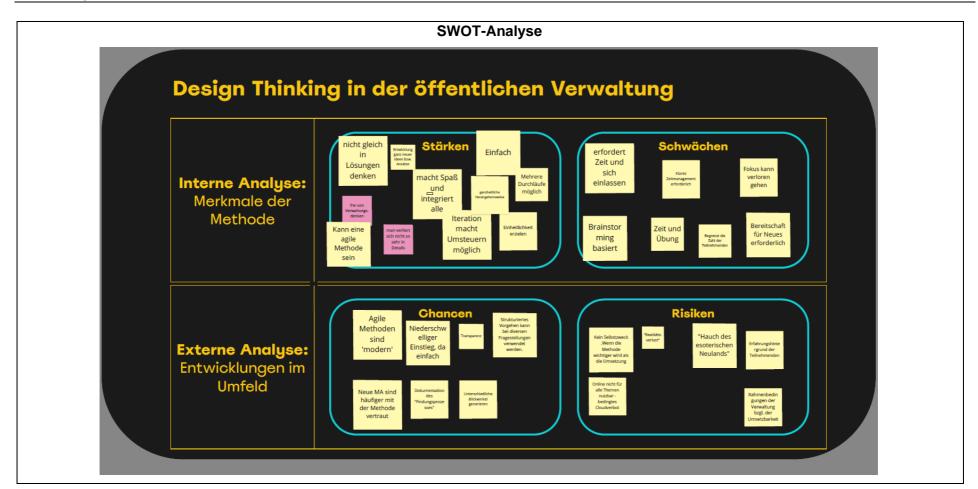
- 1. Kernaspekte dieses Workshops auf den Punkt bringen
- 2. Zusammenfassung des Workshops in wenigen Worten
- 3. Was wollen wir den Stakeholdern mitbegen/vermitteln





# 5.7 Phase 7 (Reflektieren)





Anhang XXVIII

# Anhang 6: Datenauswertung der Feedbackzielscheibe

ID	Aussage	Stimmt völlig	Stimmt weites- gehend	Stimmt eher	Stimmt eher nicht	Stimmt weites- gehend nicht	Stimmt gar nicht
F1	Ich konnte mich mit meinen Ideen einbrin- gen	2	2	2	0	0	.0
F2	Ich würde den Work- shop weiterempfehlen	0	2	2	1	1	0
F3	Die Methodik hat zur Beantwortung der Fra- gestellung beigetragen	0	2	2	2	0	0
F4	Ich habe mich zu kei- nem Zeitpunkt gelang- weilt	2	3	1	0	0	0
F5	Die Ausgangsfragestel- lung wurde im Rahmen des Workshops beant- wortet	0	0	2	3	1	0
F6	Ich bin mit dem Work- shopergebnis zufrieden	0	0	3	3	0	0
F7	Ich wusste zu jedem Zeitpunkt was ich zu tun hatte	0	0	1	2	3	0
F8	Der Workshop war gut strukturiert	0	4	2	0	0	0

Anhang XXIX

# **Anhang 7: Datenauswertung der SWOT-Analyse**

# 7.1 Tabellarische Übersicht mit Kernaussagen

ID	Art	Aspekt	Kernaussage
S1	Stärke	nicht gleich in Lösungen denken	Der Problemraum wird vielschichtig und detailliert untersucht, um erst danach Lösungen zu erarbeiten.
S2	Stärke	Entwicklung neuer Ideen bzw. Ansätze	Die Methodik bietet die Möglichkeit, kreative Lösungen zu entwickeln.
S3	Stärke	Macht Spaß und integriert alle	Hoher Motivationsfaktor durch eine veränderte Art des Arbeitens. Herausforderungen werden in einem Interdisziplinären Team bearbeitet. Jedes Teammitglied darf die eigene Perspektive mit einfließen lassen. Dabei spielen Hierarchien keine Rolle.
S4	Stärke	Einfach	Niedrigschwelliger Einstieg in die Anwendung der Methodik.
S5	Stärke	ganzheitliche Herangehensweise	Der Problemraum wird vielschichtig und detailliert untersucht, um erst danach Lösungen zu erarbeiten.
S6	Stärke	Mehrere Durchläufe möglich	Der DT Prozess, oder Teile davon, können mehrfach durchlaufen werden.
S7	Stärke	Einheitlichkeit erzielen	Innerhalb des Teams wird versucht eine "gemeinsame Sprache" zu finden. Die Teammitglieder sollen eine ähnliche Vorstellung von der Fragestellung entwickeln.
S8	Stärke	Iteration macht Umsteuern möglich	Der Fokus der Fragestellung kann sich mit neu gewonnenen Erkenntnissen verschieben. Die Methodik ermöglicht das Anpassen der Fragestellung wäh- rend der Durchführung.
S9	Stärke	man verliert sich nicht so sehr in Details	Strukturierte Herangehensweise, um Herausforderungen zu begegnen.
S10	Stärke	Kann eine agile Methode sein	Der Fokus der Fragestellung kann sich mit neu gewonnenen Erkenntnissen verschieben. Die Methodik ermöglicht das Anpassen der Fragestellung während der Durchführung.
S11	Stärke	frei von Verwaltungsdenken	Die Methodik ermöglich ein Arbeiten, welches sich von den bekannten Ver- waltungsstrukturen löst und aus diesen ausbricht.
W1	Schwäche	Erfordert Zeit und sich einlassen	Die Anwendung der Methodik erfordert Zeit und Übung. Die Methodik erfordert Offenheit für Neues. Eine positive Einstellung gegen- über der Abkehr von bürokratischen Strukturen ist erforderlich.
W2	Schwäche	Klares Zeitmanagement erforderlich	Die Anwendung der Methodik erfordert Zeit und Übung.
W3	Schwäche	Zeit und Übung	Die Anwendung der Methodik erfordert Zeit und Übung.
W4	Schwäche	Brainstorming basiert	Der Nutzen Brainstroming basierter Methoden wird kontrovers diskutiert.

Anhang XXX

ID	Art	Aspekt	Kernaussage
W5	Schwäche	Begrenzt die Zahl der Teilnehmenden	Die Zahl der Teilnehmenden ist bei Anwendung der Methodik begrenzt.
W6	Schwäche	Fokus kann verloren gehen	Durch Beleuchtung der Herausforderung aus vielen unterschiedlichen Perspektiven kann der Fokus auf die eigentliche Fragestellung verloren gehen.
W7	Schwäche	Bereitschaft für Neues erforderlich	Die Methodik erfordert Offenheit für Neues. Eine positive Einstellung gegen- über der Abkehr von bürokratischen Strukturen ist erforderlich.
O1	Chance	Agile Methoden sind "modern"	Mit der Anwendung der DT Methodik kann sich die öffentliche Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber präsentieren.
O2	Chance	Niederschwelliger Einstieg, da einfach	Niedrigschwelliger Einstieg in die Anwendung der Methodik.
О3	Chance	Transparenz	Durch Diskussionen innerhalb des interdisziplinären Teams sowie die das Einnehmen unterschiedlicher Perspektiven kann zu einem Austausch von Wissen führen.
O4	Chance	Strukturiertes Vorgehen kann bei diversen Fragestellungen verwendet werden	Strukturierte Herangehensweise, um Herausforderungen zu begegnen Die Methodik kann im Rahmen vieler unterschiedlicher Fragestellungen An- wendung finden.
O5	Chance	Neue Mitarbeiter sind häufiger mit der Methode vertraut	/
O6	Chance	Dokumentation des "Findungsprozesses"	Strukturierte Herangehensweise, um Herausforderungen zu begegnen.
O7	Chance	Unterschiedliche Blickwinkel generieren	Herausforderungen werden in einem Interdisziplinären Team bearbeitet. Jedes Teammitglied darf die eigene Perspektive mit einfließen lassen. Dabei spielen Hierarchien keine Rolle.
T1	Risiko	Kein Selbstzweck, wenn die Methode wichtiger wird als die Umsetzung	DT-Methode kann nicht kontextunab- hängig eingesetzt werden.
T2	Risiko	Online nicht für alle Themen nutzbar - bedingtes Cloudverbot	Restriktionen im Kontext der öffentli- chen Verwaltung dürfen nicht außer Acht gelassen werden.
Т3	Risiko	"Hauch des esoterischen Neulands"	Es besteht die Gefahr, dass die Außenwirkung einer "neuartigen" Arbeitsweise, die sich von gewohnten Strukturen löst, negativ wahrgenommen wird.
T4	Risiko	Erfahrungshintergrund der Teilnehmenden	1
T5	Risiko	"Realitätsverlust"	Durch die Anwendung der vielen Kreativtechniken kann der Blick für das was überhaupt möglich ist verloren gehen.
T6	Risiko	Rahmenbedingungen der Verwaltung bzgl. Umsetzbarkeit	Restriktionen im Kontext der öffentli- chen Verwaltung dürfen nicht außer Acht gelassen werden.

Anhang XXXI

# 7.2 Überarbeitete tabellarische Übersicht

Art	Aspekt	Kernaussage
Stärke	nicht gleich in Lösungen denken	Der Problemraum wird vielschichtig und detailliert untersucht, um erst danach Lösungen zu erarbeiten
Stärke	ganzheitliche Herangehensweise	Der Problemraum wird vielschichtig und detailliert untersucht, um erst danach Lösungen zu erarbeiten
Stärke	man verliert sich nicht so sehr in Details	Strukturierte Herangehensweise, um Herausforderungen zu begegnen
Stärke	Dokumentation des "Findungsprozesses"	Strukturierte Herangehensweise, um Heraus- forderungen zu begegnen
Stärke	Strukturiertes Vorgehen	Strukturierte Herangehensweise, um Heraus- forderungen zu begegnen
Stärke	kann bei diversen Fragestellungen ver- wendet werden	Die Methodik kann im Rahmen vieler unter- schiedlicher Fragestellungen Anwendung fin- den
Stärke	Entwicklung neuer Ideen bzw. Ansätze	Die Methodik bietet die Möglichkeit, kreative Lösungen zu entwickeln
Stärke	Macht Spaß	Hoher Motivationsfaktor durch eine veränderte Art des Arbeitens
Stärke	integriert alle	Herausforderungen werden in einem Inter- disziplinären Team bearbeitet. Jedes Team- mitglied darf die eigene Perspektive mit ein- fließen lassen. Dabei spielen Hierarchien keine Rolle.
Stärke	Unterschiedliche Blickwinkel generieren	Herausforderungen werden in einem Inter- disziplinären Team bearbeitet. Jedes Team- mitglied darf die eigene Perspektive mit ein- fließen lassen. Dabei spielen Hierarchien keine Rolle.
Stärke	Einfach	Niedrigschwelliger Einstieg
Stärke	Niederschwelliger Einstieg, da einfach	Niedrigschwelliger Einstieg
Stärke	Mehrere Durchläufe möglich	Der DT Prozess, oder Teile davon, können mehrfach durchlaufen werden
Stärke	Iteration macht Umsteuern möglich	Der Fokus der Fragestellung kann sich mit neu gewonnenen Erkenntnissen verschie- ben. Die Methodik ermöglicht das Anpassen der Fragestellung während der Durchführung
Stärke	Kann eine agile Methode sein	Der Fokus der Fragestellung kann sich mit neu gewonnenen Erkenntnissen verschie- ben. Die Methodik ermöglicht das Anpassen der Fragestellung während der Durchführung
Stärke	Einheitlichkeit erzielen	Innerhalb des Teams wird versucht eine "ge- meinsame Sprache" zu finden. Die Teammit- glieder sollen eine ähnliche Vorstellung von der Fragestellung entwickeln.
Stärke	frei von Verwaltungsdenken	Die Methodik ermöglich ein Arbeiten, wel- ches sich von den bekannten Verwaltungs- strukturen löst und aus diesen ausbricht
Schwäche	Erfordert Zeit	Die Anwendung der Methodik erfordert Zeit und Übung
Schwäche	Erfordert sich einlassen	Die Methodik erfordert Offenheit für Neues. Eine positive Einstellung gegenüber der Ab- kehr von bürokratischen Strukturen ist erfor- derlich.

Anhang XXXII

Art	Aspekt	Kernaussage
Schwäche	Klares Zeitmanagement erforderlich	Die Anwendung der Methodik erfordert Zeit und Übung
Schwäche	Erfordert Übung	Die Anwendung der Methodik erfordert Zeit und Übung
Schwäche	Erfordert Zeit	Die Anwendung der Methodik erfordert Zeit und Übung
Schwäche	Brainstorming basiert	Der Nutzen Brainstroming basierter Methoden wird kontrovers diskutiert
Schwäche	Begrenzt die Zahl der Teilnehmenden	Zahl der Teilnehmenden ist begrenzt
Schwäche	Fokus kann verloren gehen	Durch Beleuchtung der Herausforderung aus vielen unterschiedlichen Perspektiven kann der Fokus auf die eigentliche Fragestellung verloren gehen
Schwäche	"Realitätsverlust"	Durch die Anwendung der vielen Kreativ- techniken kann der Blick für das was über- haupt möglich ist verloren gehen
Schwäche	Bereitschaft für Neues erforderlich	Die Methodik erfordert Offenheit für Neues. Eine positive Einstellung gegenüber der Ab- kehr von bürokratischen Strukturen ist erfor- derlich.
Chance	Agile Methoden sind "modern"	Mit der Anwendung der DT Methodik kann sich die öffentliche Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber präsentieren.
Chance	Transparenz	Durch Diskussionen innerhalb des interdis- ziplinären Teams sowie die das Einnehmen unterschiedlicher Perspektiven kann zu ei- nem Austausch von Wissen führen
Chance	Neue Mitarbeiter sind häufiger mit der Methode vertraut	/
Risiko	Kein Selbstzweck, wenn die Methode wichtiger wird als die Umsetzung	DT-Methode kann nicht kontextunabhängig eingesetzt werden
Risiko	Online nicht für alle Themen nutzbar - bedingtes Cloudverbot	Restriktionen im Kontext der öffentlichen Verwaltung dürfen nicht außer Acht gelassen werden
Risiko	Rahmenbedingungen der Verwaltung bzgl. Umsetzbarkeit	Restriktionen im Kontext der öffentlichen Verwaltung dürfen nicht außer Acht gelassen werden
Risiko	"Hauch des esoterischen Neulands"	Es besteht die Gefahr, dass die Außenwir- kung einer "neuartigen" Arbeitsweise, die sich von gewohnten Strukturen löst, negativ wahrgenommen wird
Risiko	Erfahrungshintergrund der Teilnehmenden	1