

Digitaler Wandel: Nutzerfokus durch agile Methoden

Customer-Journey-Framework und Design Thinking



Bei der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung rückt die Kunden- bzw. Nutzerperspektive zunehmend in den Vordergrund. Zu den Nutzern gehören Bürger und Unternehmen als Kunden der öffentlichen Verwaltung, aber auch Verwaltungsmitarbeiter, die neue digitale Anwendungen bedienen müssen.

Diese Publikation beleuchtet zwei agile Verfahren, die dabei helfen, die digitalen Leistungsprozesse nachhaltig aus der Nutzerperspektive zu entwickeln: das Customer-Journey-Framework und die Design-Thinking-Methode.

Dabei wird deutlich, dass sich hinter vordergründig spielerischen Elementen, wie etwa bunten Bauklötzen oder Bastelwerkzeug, ernsthafte Anliegen und ein möglicherweise schnellerer Weg zur nutzerfreundlichen Lösung verbergen können.

Die Digitalisierung bedeutet viel mehr als nur einen Wechsel von Zugangskanälen. Sie beinhaltet die Chance, Verwaltungsleistungen neu und nach den Nutzerbedürfnissen auszugestalten. Das Risiko von Fehlentwicklungen kann dabei durch agiles Vorgehen minimiert werden.

Customer Journey als gesamtheitliches Kundenerlebnis

Mit der Sensibilisierung verschiedener Verwaltungen für das „Kundenerlebnis“ wird der Grundstein für die Nutzerorientierung gelegt. Zum Kundenerlebnis zählt die erlebte Interaktion mit der Verwaltung: Ob An-, Ab- oder Ummeldung des Wohnorts, Anerkennung einer Berufsqualifikation oder statistische Meldepflichten eines Unternehmens – jede Interaktion mit der Verwaltung wird Teil der Customer Journey (der „Nutzerreise“).

Das Customer-Journey-Framework besteht dabei aus zwei Elementen: dem Customer-Journey-Schema und einem definierten Kriterienkatalog. Das Customer-Journey-Schema liefert zunächst aus Binnensicht die strukturierte Beschreibung aller betroffenen Nutzerreisen in Form einer Kurzanalyse der Leistungen von beteiligten Verwaltungen und deren Bezug zur Lebensrealität der Nutzer.

Diese noch einfache Beschreibung kann im ersten Schritt für die Priorisierung und

Auswahl relevanter Digitalisierungsvorhaben entlang gewichteter Kriterien (Kriterienkatalog) genutzt werden.

Zu den Kriterien zählen zum Beispiel Schnittstellen, Medienbrüche, Leistungskritikalität, Regelkomplexität, Umsetzungsdauer, Prozesskosten, Fallzahlen und die Bearbeitungsdauer. Diese quantitativen Faktoren können ergänzt werden um qualitative Beurteilungskriterien wie das Digitalisierungspotenzial, den politischen Willen oder die rechtlichen Schranken.

Die Kriterien dienen somit der systematischen Auswahl, welche Nutzerreisen im zweiten Schritt genauer im Hinblick auf ihr Digitalisierungspotenzial betrachtet werden sollen – beispielsweise solche, die eine hohe Fallzahl und gleichzeitig viele Medienbrüche haben.

Die ausgewählten Customer Journeys werden anschließend – zum Beispiel in Form von Design-Thinking-Workshops – den Kundenbedürfnissen gegenübergestellt: zunächst auf Basis der Anforderungen der Kunden und Mitarbeiter an die jeweilige Dienstleistung und später durch testbare Prototypen.

Durch die aktive Mitgestaltung der Nutzer sowie deren Einbezug in die Konzeption und Tests der Produkte wird das Risiko von Fehlentwicklungen vermieden. Das stetige Lernen in den Projekten führt zu einer Weiterentwicklung der Services

Abbildung 1: Vorteile des Customer-Journey-Ansatzes im Überblick



Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2019

Gefördert durch



Abbildung 2: Der Design-Thinking-Prozess



Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2019

und Produkte. Customer Journeys, die sich als besonders nutzerfreundlich und beliebt erweisen, könnten in weitere Bereiche übertragen werden. Aus dem Customer-Journey-Framework wird so ein wachsendes und intelligentes Archiv zur Wissensvermittlung.

Design Thinking: in ungewohnter Umgebung Lösungen schnell und nutzerorientiert entwickeln

Design Thinking ist ursprünglich ein bekanntes Vorgehensmodell aus dem Softwareherstellungsprozess. Die Design-Thinking-Methode ermöglicht es, in kurzer Zeit nutzerorientierte Lösungen für komplexe Probleme in Form von Prototypen zu entwickeln und zu testen. Dies wird durch den in Einzelschritten unterteilten Design-Thinking-Prozess erreicht, der in den einzelnen Phasen immer wieder die konkreten Bedürfnisse der Nutzer hinterfragt, aber auch durch ein kreatives Arbeitsumfeld und eine besondere Teamzusammensetzung bei den Design-Thinking-Workshops.

Der Raum bei einem Design-Thinking-Workshop ist bewusst anders gestaltet als die gewohnte Arbeitsumgebung in einer Behörde: Beschreibbare Tische und Wände, bunte Post-its, Stellwände, Sitzhocker, Legosteine und Bastelmaterial gehören oft zum Inventar. Das *Arbeitsumfeld* soll dazu anregen, anders als gewohnt zu denken und zu arbeiten.

Entscheidend für die Entwicklung neuer Lösungen ist zudem die *Zusammensetzung der Teams*. Diese sollten möglichst heterogen und interdisziplinär sein. Außer Digitalisierungsexperten und Verwaltungsmitarbeitern können ebenso Angehörige fachfremder Disziplinen beteiligt werden. Auch die direkte Einbindung von Bürgern oder Unternehmensvertretern ist im Sinne der Nutzerorientierung wünschenswert. Rangordnungen gibt es beim Design Thinking nicht, das „Workshop-Du“ trägt dazu bei, mögliche hierarchische Hürden abzubauen. Oft beginnen Workshops mit Lockerungsübungen, die kreative Denkprozesse stimulieren und durch gemeinsames Lachen den Teilnehmern helfen sollen, ihre „Komfortzone“ zu verlassen; ebenso fördern sie die Zusammenarbeit in der Gruppe.

Der *Design-Thinking-Prozess* für die Entwicklung einer neuen Lösung (vergleiche Abbildung 2) beginnt damit, die Herausforderung und den Problemraum zu verstehen (erste Phase: „verstehen“). In der zweiten Phase, „beobachten“, versetzen sich die Workshop-Teilnehmer in die Position und die Lebenswelt der Nutzer, um Empathie mit den Betroffenen aufzubauen und deren konkrete Bedürfnisse zu verstehen. In der dritten Phase („verorten“) werden Schlüsse aus den ersten beiden Phasen gezogen und es wird eine konkrete Aufgabenstellung für die Folgephasen formuliert. In der vierten Phase werden schließlich mit gezielt eingesetzten Kreativitätstechniken und auf Grund-

lage der Ideenvielfalt des interdisziplinären Teams Lösungsansätze geschaffen (Phase „erschaffen“). Anschließend werden in der Phase „probieren“ mit Händen greifbare Prototypen entwickelt, die an den passenden Zielgruppen getestet werden können. Zur prototypischen Gestaltung der Ideen können zum Beispiel Spielsteine, Figuren oder Bastelmaterial verwendet werden. Zum Teil ist es üblich, direkt nach dem Workshop auf die Straße zu gehen, um die Prototypen mit potenziellen Nutzern zu testen und schnelle Rückmeldungen zur Verbesserung zu erhalten.

Essenziell beim Design-Thinking-Prozess sind die ständige Fokussierung auf und die Rückkopplung mit den Bedürfnissen des Nutzers, der am Ende die entwickelte Lösung annehmen soll. Der Nutzer begleitet den kompletten Entwicklungsprozess und wird in den einzelnen Schritten mit eingebunden: nicht selten direkt durch Mitglieder der Zielgruppe im Team, aber auch als sogenannte Persona (ein vom Team erarbeiteter prototypischer Stellvertreter einer Zielgruppe) oder durch die Nutzertests.

Agile Methoden bringen Mehrwert

Customer Journey und Design Thinking können einen Mehrwert schaffen, indem sie dazu beitragen, Verwaltungsleistungen von Anfang an aus der Perspektive der Nutzer zu betrachten und innovative, zukunftsfähige Lösungswege gemeinsam mit allen beteiligten Verwaltungsstellen zu entwickeln. |

Kontakt

Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin

Dr. Ferdinand Schuster
Geschäftsführer
T +49 30 2068 2060
de-publicgovernance@kpmg.com
www.publicgovernance.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Die Ansichten und Meinungen in Gastbeiträgen sind die des jeweiligen Verfassers und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Instituts für den öffentlichen Sektor e.V.

© 2019 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.