

# Öffentliches Gestalten

Handbuch für innovatives Arbeiten  
in der Verwaltung

**CityLAB Berlin** Innovationslabor für die Stadt der Zukunft



Für alle, die sich mutig für eine kreative und  
gemeinwohlorientierte Transformation der  
öffentlichen Verwaltung einsetzen.

## Herausgeberin

Technologiestiftung Berlin  
Grunewaldstrasse 61-62  
10825 Berlin

## Copyright



Dieses Werk ist lizenziert unter der  
*Creative Commons Attribution-  
NonCommercial-ShareAlike 4.0  
International (CC BY-NC-SA 4.0).*

## Druck

LM Druck & Medien  
Obere Hommeswiese 16  
57258 Freudenberg

## Papier

RecyStarPolar



## Satzschrift

National

**ISBN 978-3-00-065930-0**

## Konzept

Caroline Paulick-Thiel  
Benjamin Seibel  
Joshua Pacheco

## Autorinnen

Caroline Paulick-Thiel und  
Henrike Arlt mit  
Bettina Köbler

## Redaktion

Joshua Pacheco  
Benjamin Seibel

## Grafische Gestaltung

Andrej Balaz  
[www.balaz.de](http://www.balaz.de)

## Illustration

Andrea Ramírez Sabat  
[www.andrea-rmz.com](http://www.andrea-rmz.com)

## Mitwirkende

Julia Zimmermann  
Nora Eilers  
Mirko Hohmann  
Andreas Reihse  
Alex Paulick

## Websites

[www.citylab-berlin.org/handbuch](http://www.citylab-berlin.org/handbuch)  
[www.politicsfortomorrow.eu/handbuch](http://www.politicsfortomorrow.eu/handbuch)

# Öffentliches Gestalten

2. Auflage, Oktober, 2020

Dieses Handbuch ist entstanden durch die Zusammenarbeit von



**CityLAB Berlin**

Politics for  
**Tomorrow**

*Ein Projekt der*

*Gefördert durch*






**TECHNOLOGIE  
STIFTUNG  
BERLIN**

Der Regierende Bürgermeister  
von Berlin  
Senatskanzlei

**beim Berlin**

# Buchinhalt

<b>Vorwort</b>		6
<b>Einleitung</b>		12
		
<b>Phase 1 Vorbereiten</b>		19
<i>Etappe 1</i> Ist-Zustand betrachten		24
<i>Etappe 2</i> Prozess planen		30
<i>Etappe 3</i> Beteiligte identifizieren & analysieren		36
<i>Etappe 4</i> Arbeitsgrundlagen schaffen		48
<i>Etappe 5</i> Unternehmung beginnen		66
		
<b>Phase 2 Erkunden</b>		77
<i>Etappe 1</i> Problemverständnis schärfen		82
<i>Etappe 2</i> System & Akteure verbinden		88
<i>Etappe 3</i> Blinde Flecken aufdecken		96
<i>Etappe 4</i> Annahmen hinterfragen		106
<i>Etappe 5</i> Untersuchungsfokus setzen		112
		
<b>Phase 3 Erkennen</b>		123
<i>Etappe 1</i> Gesprächsbasis erstellen		128
<i>Etappe 2</i> Rausgehen & Menschen treffen		138
<i>Etappe 3</i> Erkenntnisse formulieren		152
<i>Etappe 4</i> Potenziale eingrenzen		164
<i>Etappe 5</i> Potenzialfelder identifizieren		174

<b>Phase 4 Entwerfen</b>		<b>185</b>
<i>Etappe 1</i> Potenzialfeld auswählen		190
<i>Etappe 2</i> Inspiration sammeln		196
<i>Etappe 3</i> Viele Ideen entwickeln		210
<i>Etappe 4</i> Eine Idee ausarbeiten		224
<i>Etappe 5</i> Lösungsansatz definieren		238
 <b>Phase 5 Erproben</b>	 	 <b>249</b>
<i>Etappe 1</i> Test vorbereiten		254
<i>Etappe 2</i> Prototypen erstellen		264
<i>Etappe 3</i> Ausprobieren lassen		276
<i>Etappe 4</i> Lernen und anpassen		286
<i>Etappe 5</i> Nutzen validieren		292
 <b>Phase 6 Navigieren</b>	 	 <b>303</b>
<i>Blickpunkt 1</i> Zukunft entdecken		308
<i>Blickpunkt 2</i> Leitplanken definieren		318
<i>Blickpunkt 3</i> Beteiligung kultivieren		320
<i>Blickpunkt 4</i> Veränderung nachvollziehen		330
<i>Blickpunkt 5</i> Innovation begleiten		340
 <b>Ausblick</b>		<b>352</b>
<b>Team</b>		<b>358</b>
<b>Appendix</b>		<b>362</b>
 <b>Literaturverzeichnis</b>		 <b>364</b>

# Vorwort

Reden wir nicht lange drum herum: Die öffentliche Verwaltung tut sich mitunter schwer mit Veränderungen. Dafür gibt es viele, teils gute Gründe: juristische, organisatorische, kulturelle – aber von ihnen handelt dieses Buch nicht. Es ist stattdessen getragen von der Überzeugung, dass *Innovation*, also die kreative und überraschende Gestaltung von Neuem, auch in der Verwaltung gelingen kann. Und wir möchten Ihnen zeigen, wie.

Veränderung ist in der öffentlichen Verwaltung nicht zuletzt deshalb nötig, weil ja auch die Gesellschaft sich permanent verändert. Während zivilgesellschaftliche Akteure mit Recht mehr Partizipation und Teilhabe an der Gestaltung des öffentlichen Lebens einfordern, entstehen mit der Digitalisierung die Möglichkeiten, das Verwaltungshandeln und damit auch die Beziehung zwischen Staat und Bürger:innen von Grund auf neu zu denken. Das zu tun, erfordert Mut und Offenheit, sich auf Unbekanntes einzulassen.

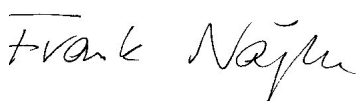
Mit dem CityLAB Berlin haben wir einen Ort geschaffen, an dem genau das – das gemeinsame Experimentieren mit dem Neuen und Unbekannten – möglich ist. Als öffentliches Innovationslabor, an dem Verwaltung und Stadtgesellschaft kollaborativ an neuen Ideen arbeiten, haben wir täglich damit zu tun, Veränderungsprozesse zu gestalten, und wir lernen dabei ständig dazu. Einiges von dem bisher Gelernten wollen wir mit diesem Buch weitergeben.



Gerade weil Innovationsprozesse jenseits gewohnter Pfade verlaufen, braucht es für sie methodische Grundlagen, die Struktur und Orientierung bieten. Unsere Erfahrung zeigt aber auch, dass dieses Methodenwissen in der öffentlichen Verwaltung noch zu wenig verbreitet ist. Mit diesem Handbuch haben wir deshalb einen praxisnahen Wegbegleiter entwickelt, der darlegt, wie öffentliche Innovationen systematisch entwickelt werden können.

Die in diesem Buch vorgestellten Methoden und Abläufe sind dabei nicht als feststehende Gebrauchsanweisung zu verstehen, sondern als eine Art Baukasten, der frei interpretiert, weiterentwickelt und an eigene Bedürfnisse angepasst werden kann. Wir wissen, dass jeder Innovationsprozess ein Abenteuer ist, das eigene Herausforderungen mit sich bringt. Und gute Abenteuer verlaufen immer überraschend.

Wir freuen uns, dass Sie sich mit uns auf die Reise machen!



**Dr. Frank Nägele**

Staatssekretär für Verwaltungs-  
und Infrastrukturmodernisierung



**Dr. Benjamin Seibel**

Leiter CityLAB Berlin

# Innovationen in und aus der Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung spielt eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung unseres gesellschaftlichen Zusammenlebens. Dabei steht sie vor großen Herausforderungen: Klimakrise, demografischer Wandel oder Digitalisierung sind komplexe Problemlagen, die neue Antworten erfordern. Routinierte Verwaltungsprozesse stoßen angesichts dieser dynamischen und hochkomplexen Entwicklungen schnell an ihre Grenzen. Das muss aber nicht sein.

Denn gleichzeitig sind in den letzten Jahren neue Arbeitsansätze, Werkzeuge und Technologien entstanden, die es ermöglichen, besser mit den Anforderungen der Gegenwart umzugehen. Sie bieten die Chance, die Interaktionen zwischen Staat und Gesellschaft neu zu gestalten – und eröffnen damit auch vielfältige Perspektiven für die öffentliche Verwaltung.

## **Menschen im Mittelpunkt**

Wenn Erneuerungsvorhaben in der Verwaltung begonnen werden, orientieren sie sich bisher meist an Gesetzen, Regulierungen oder Vorschriften. Dabei werden Leistungen der öffentlichen Verwaltung nicht von Gesetzen genutzt, sondern von Menschen. Was auf den ersten Blick selbstverständlich klingt, ist es bei näherer Betrachtung oft nicht: Dass ein Angebot der Verwaltung nur dann ein Erfolg ist, wenn es mit den Bedürfnissen und Werten der Menschen übereinstimmt, die es nutzen.

Die Werkzeuge der so genannten menschenzentrierten Gestaltung nehmen die Haltungen, Wünsche und Erwartungen betroffener und verantwortlicher Personengruppen zum Ausgangs- und Endpunkt. Für die beschriebenen Methoden in diesem Buch bilden sie eine wichtige Grundlage.

### **Veränderung als Konstante**

Menschen ins Zentrum zu stellen bedeutet zugleich, Veränderungsprozesse für externes Feedback zu öffnen und Überraschungen zuzulassen. Das klassische „Wasserfall“-Modell, in dem zuerst umfassend geplant und anschließend umgesetzt wird, erweist sich dabei als unzureichend. Wenn erst nach Projektabschluss festgestellt wird, dass die Ergebnisse weder Akzeptanz finden noch wie erwartet funktionieren, dann ist es zu spät.

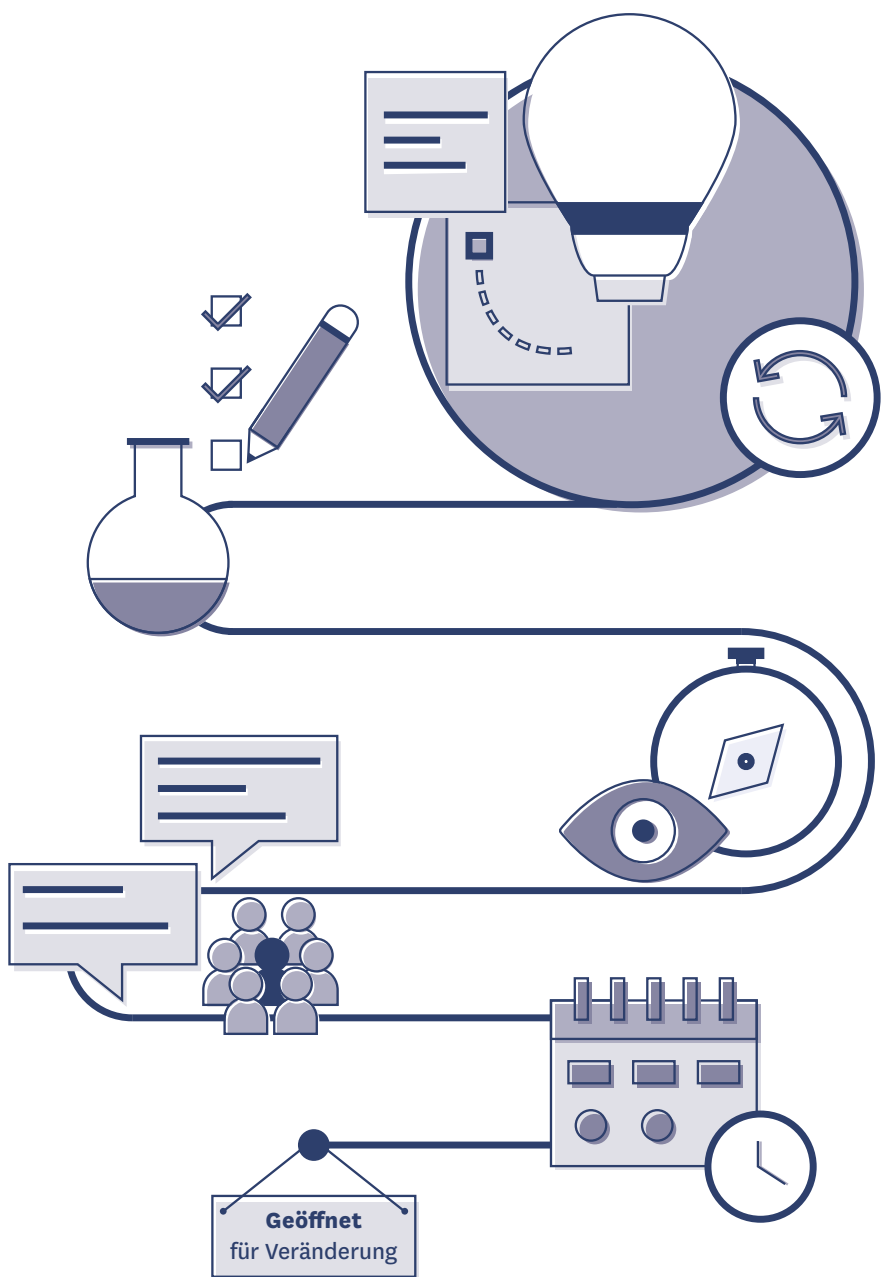
Um Veränderungen erfolgreich zu gestalten, ist stattdessen ein schrittweises Herantasten an mögliche Lösungen erforderlich. Dabei gilt es, einerseits die tatsächlichen Ursachen eines Problems genauer zu ergründen, andererseits verschiedene Lösungsansätze zu erproben und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Der Schritt in die praktische Umsetzung steht dann gewissermaßen nicht am Ende, sondern am Anfang eines Lernprozesses, bei dem das Ergebnis immer wieder an neue Erkenntnisse angepasst wird. Das Prinzip des agilen – also anpassungsfähigen – Arbeitens ist für die hier vorgestellte Vorgehensweise wegweisend.

## **Mut und Möglichkeit zum Experimentieren**

Agile Projektentwicklung erfordert eine Arbeitskultur, die eine übergreifende Zusammenarbeit und Selbstorganisation der Mitarbeiter:innen zulässt und fördert. Im Zentrum gelungener öffentlicher Innovationen stehen kompetente Menschen, die eigenverantwortlich handeln können. Dazu bedarf es Transparenz, Offenheit und gegenseitiger Wertschätzung.

In stark hierarchischen Organisationen müssen mitunter erst einmal die Grundlagen für solche Kooperationsformen geschaffen werden. Innovationsvorhaben, wie in diesem Buch angeleitet, können bewusst dazu genutzt werden, in einem abgesteckten Rahmen mit Routinen zu brechen und bestehende Abläufe zu hinterfragen. Oft sind die Erfahrungen damit so positiv, dass sie Anstoß für tiefer greifende Veränderungen geben.

Um mit neuen Möglichkeiten zu experimentieren werden geschützte Räume benötigt, in denen solch ein Perspektivwechsel möglich und auch Scheitern erlaubt ist, sofern es neue Erkenntnisse produziert. Mit diesen Räumen sind weniger abgetrennte physische Orte gemeint (auch wenn das helfen kann), sondern in erster Linie Zeit, Ressourcen, Legitimation und Vertrauen.



# Was steckt in diesem Buch?

## **Direkter Start ins innovative Arbeiten**

Das Anliegen dieses Buches ist es, einen einfachen Start in neue, wirkungsvolle Arbeitsweisen zu ermöglichen. Dazu werden strukturiert die notwendigen Grundlagen vermittelt, um öffentliche Innovationen – sichtbare Produkte und Dienstleistungen, oder auch unsichtbare Abläufe und Prozesse – ergebnisorientiert und bedarfsgerecht entwickeln zu können. Auch wenn Methoden und Vorgehen theoretisch fundiert sind, handelt es sich um ein Praxisbuch, das nicht nur gelesen, sondern vor allem benutzt werden möchte.

## **Ein Wegbegleiter**

Das Buch leitet schrittweise durch die verschiedenen Phasen eines Innovationsprozesses, der speziell für öffentliche Verwaltungen ausgearbeitet wurde. Von der Vorbereitung und Teamzusammenstellung, über Recherche und Ideenfindung, bis zur Entwicklung und Erprobung geeigneter Lösungsansätze werden die verschiedenen Schritte eines wirkungs- und evidenzbasierten Arbeitens vorgestellt. Am Ende jedes Abschnitts steht ein greifbares, kommunizierbares Ergebnis.

## **Anleitung zum Selbermachen**

Das Buch richtet sich an Menschen, die in oder mit öffentlichen Verwaltungen und Organisationen arbeiten. Es enthält das Handwerkszeug, um Innovationsprozesse auch eigenständig und ohne externe Hilfe durchführen zu können. Das schließt nicht aus, dass es je nach Verlauf sinnvoll sein kann, Expertise von außen heranzuziehen. Aber diese kann und soll

den Aufbau interner Kompetenzen nicht ersetzen, sondern bestenfalls ergänzen. Deshalb haben wir darauf geachtet, dass dieses Buch selbst-erklärend funktioniert und dazu befähigt, eigeninitiativ zu handeln.

### **Umfangreiche Methodensammlung**

Bestandteil des Buches ist eine vielfältige Sammlung von Vorlagen und Arbeitsdokumenten, die auf die öffentliche Verwaltung zugeschnitten sind. Sie erklären Innovationsmethoden und beschreiben, was für die Anwendung benötigt wird, wie vorgegangen werden soll und mit welchem Ergebnis zu rechnen ist.

### **Flexibles Vorgehen**

Die Reihenfolge der Methoden im Buch ist ein Vorschlag, der situations-bezogen angepasst werden kann. Der modulare Aufbau der Methoden-karten ermöglicht eine flexible Nutzung und eigene Kombinationen. Einzelne Schritte können nach Bedarf vertieft oder auch übersprungen werden. Die Sammlung bleibt auch über das Buch hinaus lebendig und wird auf unserer Webseite kontinuierlich ergänzt und aktualisiert:  
*[www.citylab-berlin.org/handbuch](http://www.citylab-berlin.org/handbuch)*

# Goldene Regeln für den Umgang mit dem Buch

Bevor wir starten und in den Innovationsprozess eintauchen, möchten wir fünf Leitgedanken mit auf den Weg geben, die hilfreich im Umgang mit möglichen Unsicherheiten sind.

## **1 Dieses Buch nicht lesen**

Dieses Handbuch wurde nicht zum Lesen, sondern für das gemeinsame Anwenden geschrieben. Die Inhalte sind keine theoretische Abhandlung, die in einem Durchgang zu lesen sind, sondern sollen in erster Linie eigeninitiatives Arbeiten anleiten. Also immer abwechselnd lesen, tun, lesen, tun ...

## **2 Selbst entscheiden**

Die Vorgehensweise in diesem Buch ist nur ein Vorschlag von vielen. Es gilt, ständig selbst zu bewerten und zu entscheiden, welche Methode gerade sinnvoll ist oder nicht passt. Methoden können jederzeit übersprungen, kombiniert oder das Vorgehen angepasst werden.

## **3 Einfach erstmal machen**

Es passiert schnell, dass eine gute Idee in offenen Fragen und Unsicherheiten verloren geht. Statt jede Situation bis ins letzte Detail zu klären, ist es unschätzbar wichtig, erstmal etwas zu tun. Wer nur denkt, verliert. Wer ausprobiert, gewinnt!



## **4 Noch einmal versuchen**

Scheitern ist gut! Im Scheitern reift die Erfahrung dafür, was nicht funktioniert und wächst das Verständnis für das, was funktionieren kann. Wenn also etwas nicht auf ersten Anhieb gelingt, nicht aufgeben, sondern dran bleiben und erneut versuchen.

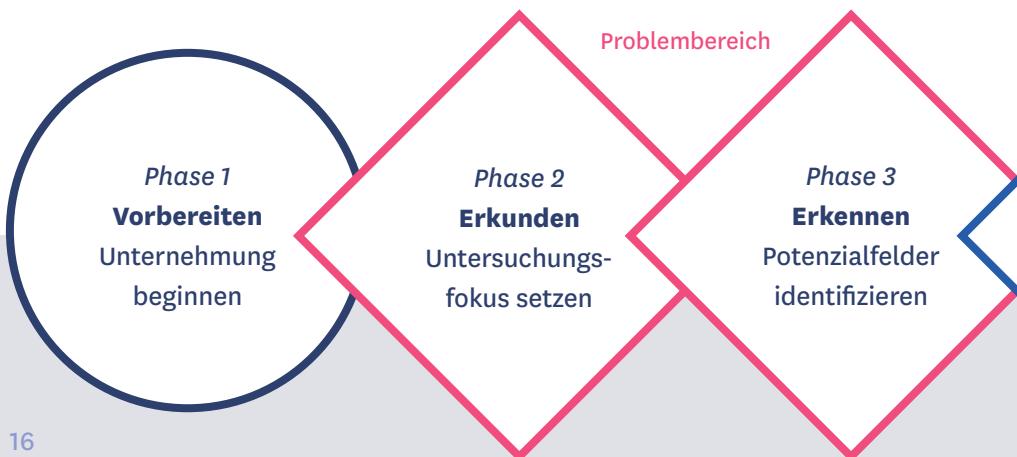
## **5 Unterstützung finden**

Manchmal ist der Punkt gekommen, an dem es einfach nicht mehr weiterzugehen scheint. Dann gilt: Austausch und Unterstützung suchen! Das können Kolleg:innen oder Bekannte sein, die ein offenes Ohr und eine neue Perspektive auf ein festgefahrenes Problem eröffnen. Oder natürlich Expert:innen und Gleichgesinnte, die sich für öffentliches Gestalten begeistern. Zum Beispiel aus dem CityLAB.

# Grundlagen im Innovationsprozess

**Der Innovationsprozess** besteht aus untersuchenden und gestaltenden Arbeitsphasen. Er lässt sich in zwei Bereiche unterteilen: den **Problem-bereich (Magenta)** und den **Lösungsbereich (Blau)**. Innerhalb dieser Bereiche wird zwischen *Phasen* und *Etappen* unterschieden, die je nach Bedarf wiederholt werden können. Diese flexible Struktur ermöglicht eine Bearbeitung von komplexen Problemlagen, für die es keine einzig richtige Antwort gibt.

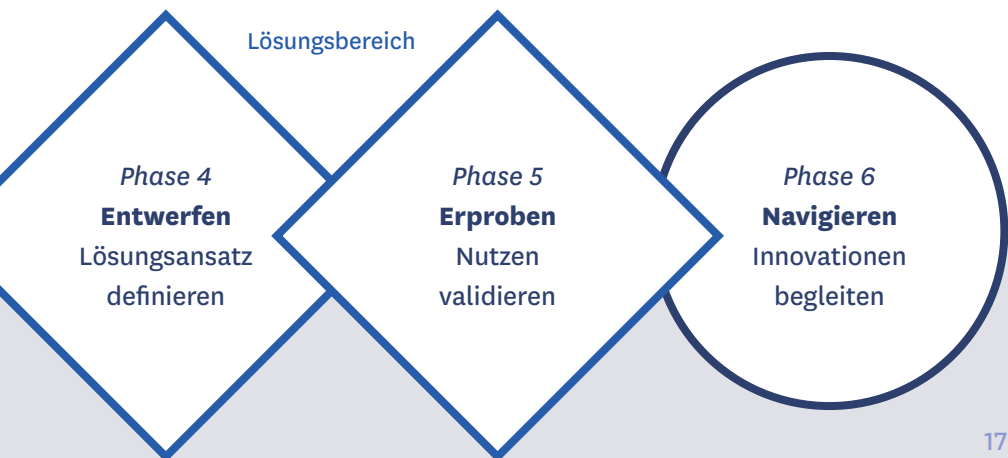
**Die richtige Haltung** ist grundlegend, um Innovationsprozesse erfolgreich durchzuführen. Gehen Sie mit Neugier vor, bleiben Sie mutig und ergebnisoffen. Bekräftigen Sie ein positives Menschenbild, das unterschiedliche Perspektiven als wertvoll anerkennt. Ein ehrliches und vertrauensvolles Miteinander befähigt alle Beteiligten, gemeinsam etwas entstehen zu lassen, wozu sie alleine nicht in der Lage sind.

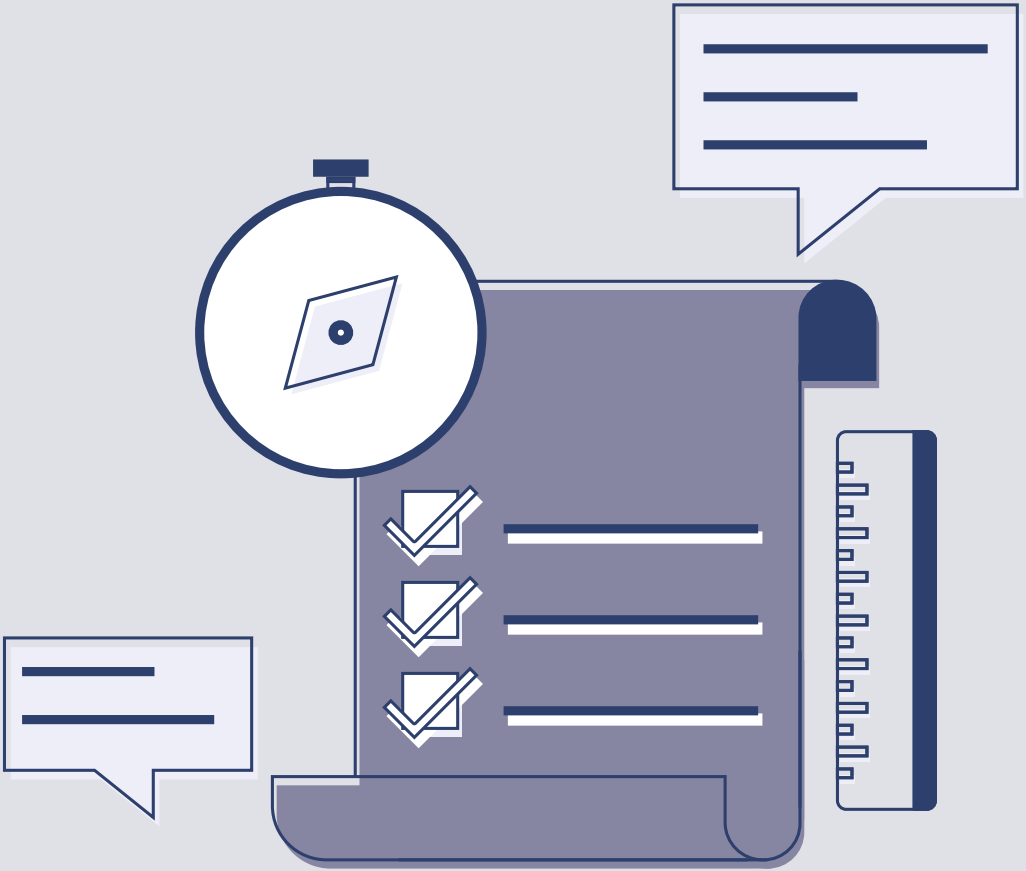


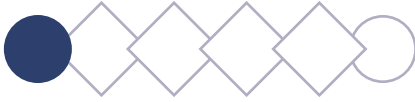
**Das Vorgehen** in den rautenförmigen Phasen zeichnet sich durch abwechselnd öffnende und schließende Arbeitsschritte aus. Öffnen bedeutet, etwas zu erkunden oder zu hinterfragen, um neue Informationen zu sammeln. Schließen bedeutet, das neue Wissen zu strukturieren, zu verstehen und zusammenzuführen. So entsteht ein dynamischer Prozess zwischen Lernen und Anwenden.

**Die Methoden** im Innovationsprozess sind zahlreich. Sie kommen zum Einsatz, um bestimmte Aktivitäten durchzuführen und unterstützen das kreative Denken und Handeln. Mit Kreativität ist dabei kein Talent, sondern eine Kompetenz gemeint, die eingeübt und aufgebaut wird.

**Die Werkzeuge** sind gängige Arbeitsmittel, wie Klebezettel, Filzstifte und Stellwände. Je nach Verfügbarkeit sind auch Stehtische, Whiteboards, Smartphones oder mobile Computer hilfreich.







*Phase 1*

# Vorbereiten

» *Es ist nicht wichtig,  
woher du kommst,  
sondern wohin du gehst.* «

**Ella Fitzgerald**



# Gemeinsam loslegen

Innovationsprozesse verlaufen überraschend. Um sie erfolgreich zu moderieren, sind neben der effizienten Planung zusätzliche Fähigkeiten notwendig. Mit Offenheit, Transparenz und einem gestalterischen Vorgehen können unvorhersehbare Situationen konstruktiv einbezogen werden. Diese Herangehensweise ermöglicht es, sowohl potenzielle Risiken zu erkennen, als auch bislang unbekannte Chancen zu nutzen.

Begriffe wie *Projekte* oder *Vorhaben* stehen in der öffentlichen Verwaltung häufig mit ganz konkreten bürokratischen und organisatorischen Abläufen in Verbindung. Deshalb wird für das Vorgehen in diesem Buch der Begriff **Unternehmung** gewählt. Das soll verdeutlichen, dass sich Innovationsprozesse nicht mit klassischem Projektmanagement durchführen lassen, sondern ein strukturiertes Untersuchen und wirkungsorientiertes Experimentieren benötigen.



Jede **Unternehmung** braucht eine gewisse Vorbereitung, um sich bewusst und neugierig auf den Weg zu machen. Die Planung eines erfolgreichen Innovationsprozesses erfordert Konzentration, Zeit und Geduld. Die eigentliche Leistung besteht schließlich darin, das Alte mit dem Neuen zu verbinden und nicht gegeneinander auszuspielen.

In der *Vorbereitungsphase* können grundlegende Fragen geklärt werden. Gehen Sie mit Neugier und Offenheit vor, wenn Sie sich selbst und Ihre Arbeitsumgebung weiterentwickeln. Bleiben Sie mutig und seien Sie gespannt auf einen Prozess, der Ihnen neben Struktur und Halt vor allem neue Perspektiven aufzeigen wird. Innovationsprozesse leben durch Menschen, die bereit sind, mit Unsicherheit gestaltend umzugehen.

**Toll, dass Sie sich mit uns auf den Weg machen!**

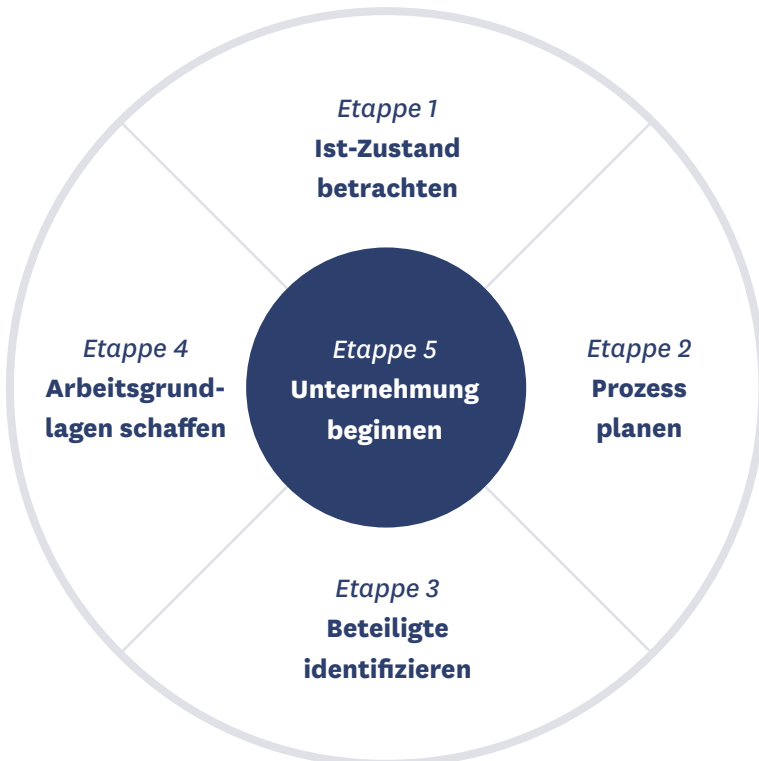
*Phase 4*  
**Entwerfen**  
Lösungsansatz  
definieren

*Phase 5*  
**Erproben**  
Nutzen  
validieren

*Phase 6*  
**Navigieren**  
Innovationen  
begleiten

# Phasenziel & Etappen

In der *Vorbereitungsphase* wird ein bestehendes Problem und ein grober **Prozessverlauf** (S. 32) skizziert. Diese Grundlagen liefern einen ersten Orientierungsrahmen für eine weiterführende Kommunikation und die Zusammenstellung eines geeigneten Teams. **Das Ziel der Vorbereitungsphase ist es, einen eingängigen kommunizierbaren Plan für die gesamte Unternehmung zu erstellen.** Dieser Plan dient schließlich als Ausgangspunkt für einen gelungenen Start und bietet im Innovationsprozess Orientierung.





# Methoden

## Etappe 1

### Ist-Zustand betrachten

Was läuft schon gut? Was noch nicht?



**Entwicklungsmatrix**

26

## Etappe 2

### Prozess planen

Termine, Ressourcen und Zeiträume einteilen.



**Prozessverlauf**

32

## Etappe 3

### Beteiligte identifizieren und analysieren

Alle Beteiligten identifizieren, sortieren und das Team nach Expertisen zusammenstellen.



**Mitspieler:innen kartieren**

38



**Teamprofil & Selbsteinschätzung**

44

## Etappe 4

### Arbeitsgrundlagen schaffen

Methodische Werkzeuge für die Zusammenarbeit nutzen und Konstruktivität im Team fördern.



**Teamarbeitsroutine**

54



**Fünf-Finger-Feedback**

58



**Gewaltfreie Kommunikation**

62

## Etappe 5

### Unternehmung beginnen

Die Vorbereitung zusammenfassen, um die Unterstützung von Vorgesetzten und weiteren Beteiligten zu erlangen.



**Entwicklungsplan**

68



# Arbeitsgebiet abstecken

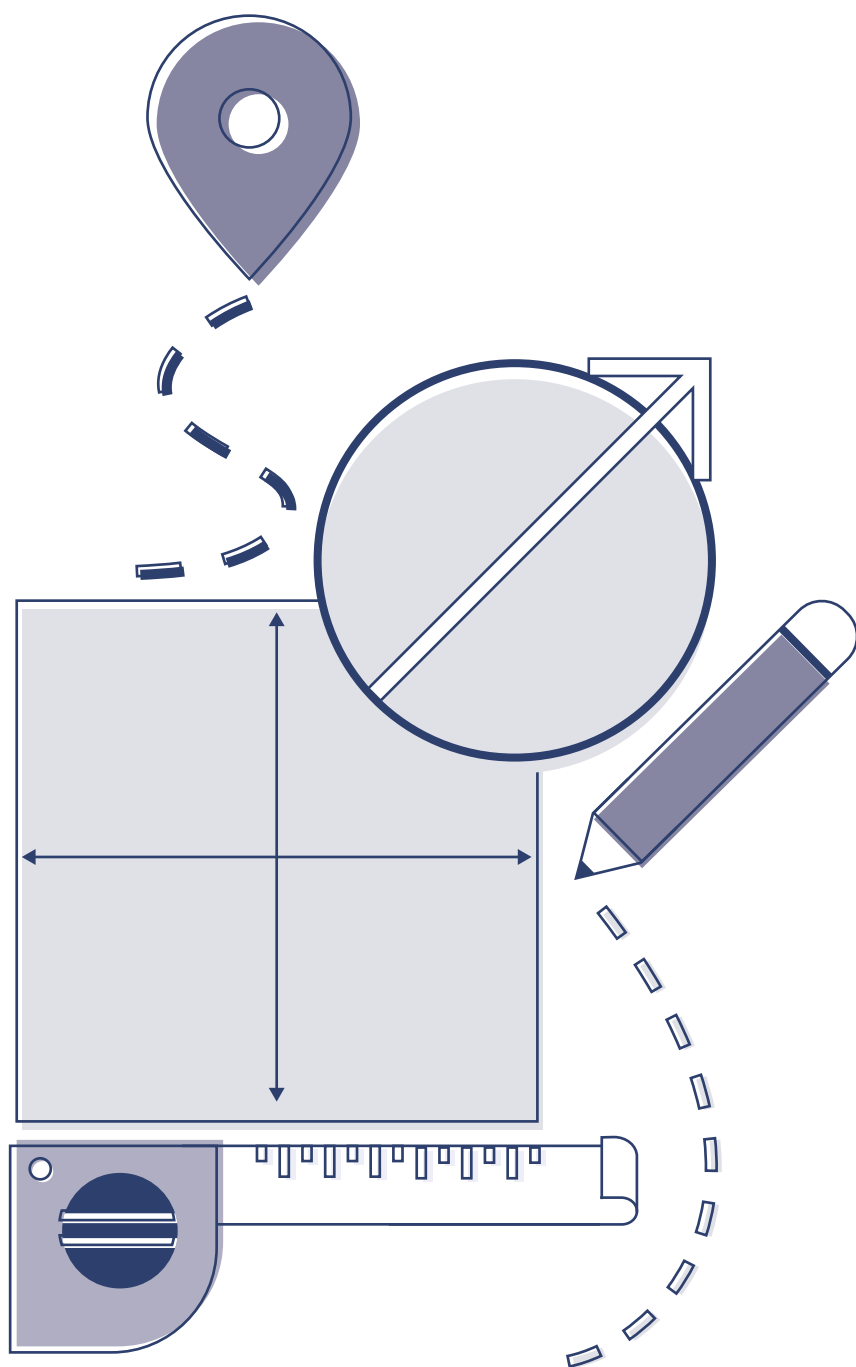
Viele Innovationsvorhaben beginnen mit der Erkenntnis, etwas anders machen zu wollen als bisher. Diejenigen, die bereit sind, ein neues Vorgehen auszuprobieren, ahnen meist, was bisher nicht so gut funktioniert. Häufig gibt es auch schon erste Ideen, was zu ändern ist, oder wie es besser laufen könnte.

## Ist-Zustand als Ausgang

Genau hier beginnt der strukturierte Gestaltungsprozess. Das Erstellen einer sogenannten **Entwicklungsmatrix** (S. 26) rückt die eigentliche Herausforderung als Thema ins Zentrum der Betrachtung. Das Thema wird von unterschiedlichen Seiten beleuchtet und verstanden. Es gibt keine Beschränkungen bei der Datensammlung. Alle Fakten, Annahmen, Ideen und Erfahrungen rund um das zu bearbeitende Thema finden hier einen Platz und werden aus vier unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet: Was ist zu verbessern, fortzusetzen, neu zu entwickeln oder sollte bewusst unterbunden werden?

## Bekanntes neu verorten

Durch das Ausfüllen der Felder der **Entwicklungsmatrix** (S. 26) entsteht ein Denkraum für den Innovationsprozess – ohne sich auf ein Ziel festzulegen. Im Gegensatz zum bewährten Projektmanagement, das Ziele und Strategien steuert, geht es an diesem Punkt darum, die Perspektive zu weiten und das Thema ganzheitlich zu betrachten. Damit wird das Fundament für die Kommunikation des Vorhabens und dessen Ausgestaltung gelegt.





# Entwicklungsmatrix

## Zeitraumen

15 – 20 Minuten

## Niveau

Einfach – Mittel

## Materialien

Vorlage, Stifte,  
Klebezettel

## Rollen

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## Anregung

Wiederholend  
nutzbar, regelmäßig  
ergänzen und  
weiterentwickeln,  
kann auch als  
**Gesprächsleitfaden**  
genutzt werden, z.B.  
bei Strategietreffen

## Was und wofür?

Mit der **Entwicklungsmatrix** wird der IST-Zustand verdeutlicht und notwendige Entwicklungen werden erfasst. Das Thema wird aus der *Vogelperspektive* betrachtet, um zu entscheiden, ob eine Neuerung oder das Loslassen einer nicht mehr benötigten Routine die gewünschte Entwicklung einleitet.


## Mehrwert

Diese Matrix ist universell einsetzbar. Sie zeigt gleichzeitig in unterschiedlichen Dimensionen auf, mit welchen Aktivitäten wirkungsvolle Veränderungen angestoßen werden können. Die erstellten Unterlagen werden zu lebenden Dokumenten, die im **Prozessverlauf** die notwendige Orientierung und Evaluationsgrundlage liefert.

---

Die **Entwicklungsmatrix** basiert auf dem sogenannten adaptiven Zyklus, der die Grundlage aller sozio-ökologischen Systemveränderungen darstellt. Das davon abgeleitete Prinzip liefert einen konzeptionellen Rahmen, der die Beziehungen und Merkmale aller komplexen Systeme – Stabilität und Wandel – modelliert.

# Vorgehen

- 01 Wenn möglich, in einer Gruppe von 2-4 Personen zusammenfinden, die mit dem Thema vertraut sind.
  - 02 Vorlage kopieren oder auf ein größeres Arbeitsformat, z.B. Flipchart-papierbogen, im Querformat übertragen.
  - 03 Das Thema in der Mitte eintragen. Das ist der Ausgangspunkt für die Bearbeitung der **Entwicklungsmatrix**.
  - 04 Jede Person in der Runde hat einen Stift und Klebezettel. Alle für sich allein (ca. 5 min): Erste Ideen, Annahmen, Informationen, Gedanken und Erfahrungen zu den vier Feldern aufschreiben. Ein Aspekt pro Klebezettel.  
Alle nacheinander (ca. 2 min pro Person): Aufgeschriebene Aspekte für die anderen vorlesen und die zugehörigen Felder verorten. Gleiche oder ähnliche Aspekte können direkt nebeneinander platziert werden.
  - 05 Als Gruppe Prioritäten setzen: Was verursacht besondere Probleme und sollte im Kontext der Unternehmung angegangen werden? Unterstreichen bzw. markieren Sie dabei die wichtigsten Punkte.
  - 06 Dokumentieren Sie die Schwerpunkte und Erkenntnisse je Feld.
-  **Hinweis:** Im Nachgang zum Termin tauchen häufig weitere wichtige Punkte auf. Ergänzen Sie diese an entsprechender Stelle in der Matrix und wiederholen Sie Schritt 05 und 06.

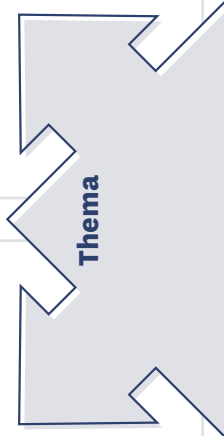


## Unterbinden

Was sollte eingedämmt oder beendet werden?

## Verbessern

Was sollte beibehalten und verbessert werden?



Datum:

Ansprechperson:

### Fortsetzen

Was läuft richtig gut und sollte verbreitet werden?

### Ergänzen

Was sollte ergänzend oder neu entwickelt werden?



# Aufwände einschätzen

## Genügend Zeit einplanen

Innovative Konzepte und ernstzunehmende Ergebnisse können nur dann innerhalb kurzer Zeit entstehen, wenn sich das Team auf einen strukturierten und kreativen Prozess einlassen will, kann, darf und soll.

Es sind mehrere Wochen zu veranschlagen, in denen mindestens vier halbtägige Workshops stattfinden. In diesen Workshops werden die einzelnen Phasen der Unternehmung durchlaufen. Dazwischen sind Recherchephasen und Kommunikationsaufwände nach innen und außen einzuplanen.

## Notwendige Grundlagen beschreiben

Überlegen Sie, wie für den gesamten Zeitraum Ressourcen organisiert werden können und welche Vorgesetzten eingebunden werden müssen. Bedenken Sie auch mögliche Kosten für die **Organisation von Workshops** (S. 48). Für diese Einschätzung ist es sinnvoll, den gesamten Prozess zunächst detailliert zu durchdenken und zu beschreiben. Die Methode **Prozessverlauf** (S. 32) ist unerlässlich, um die Kolleg:innen zu überzeugen, sich zuverlässig mit ihren Kompetenzen und Kapazitäten einzubringen.

Aktuell lesen Sie möglicherweise noch allein über die Arbeitsschritte. Doch sobald Sie die Unternehmung umsetzen möchten, brauchen Sie ein Team und die Unterstützung Ihrer Vorgesetzten.



# Die Hürden vorwegnehmen

Im Rahmen des Innovationsprozesses werden sie auf Herausforderungen und Hindernisse stoßen. Beschäftigen Sie sich bereits im Vorfeld mit verschiedenen Szenarien.

## Mögliche Szenarien:

- Die bisherigen Versuche trafen auf offene Ohren, aber es gibt intern nicht die vorhanden Kompetenzen oder Kapazitäten, um sich auf den Weg zu machen. Wie kann es trotzdem gelingen?
- Die bisherigen Versuche trafen auf offene Ohren, aber es wurden Abhängigkeiten zu anderen Prozessen festgestellt, die Ihr Vorhaben verzögern. Wie können Sie dennoch loslegen?
- Die bisherigen Versuche erzeugten Abneigung bei wichtigen Personen. Bedeutet das für die Unternehmung, dass sie überarbeitet, komplett neu gedacht oder gar nicht umgesetzt werden soll?
- Es läuft alles hervorragend, und das Interesse von außen ist enorm. Was ist zu bedenken, wann und für wen?



# Prozessverlauf

## Zeitraumen

20 – 50 Minuten

## Niveau

Einfach – Mittel

## Materialien

Vorlage, Stifte,  
Klebezettel

## Anregung

Wiederholend  
nutzbar, regelmäßig  
ergänzen und weiter-  
entwickeln

## Was und wofür?

Der **Prozessverlauf** ermöglicht allen Beteiligten den zeitlichen Rahmen des Vorhabens auf einen Blick zu erfassen: Was ist in welcher Phase der Unternehmung zu tun? Dabei geht es weniger um die punktgenaue Planung, sondern vielmehr um eine Skizze.

## Mehrwert

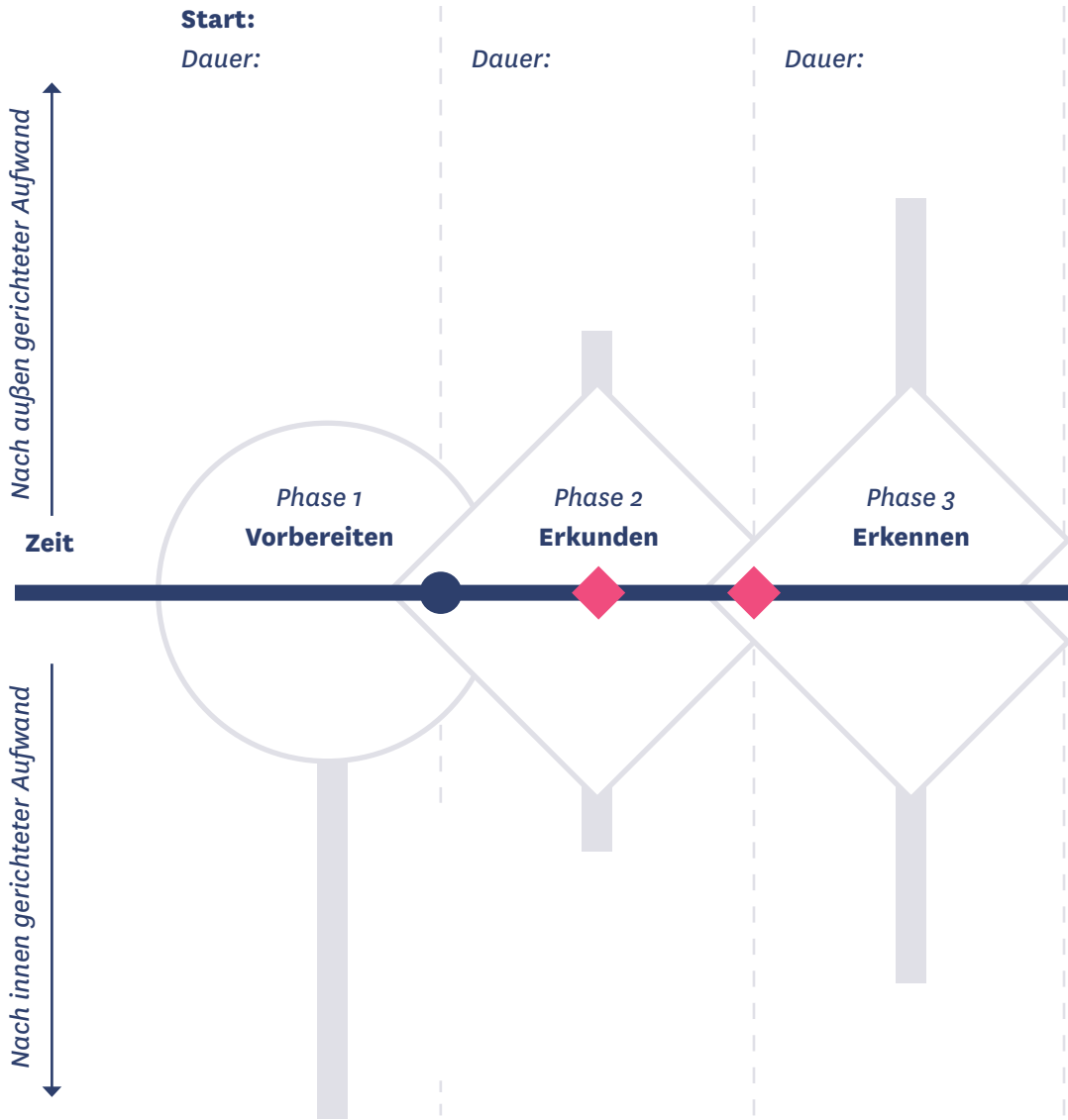
In einer schematischen Übersicht wird verdeutlicht, wie viel Umfang die unterschiedlichen Phasen im Gesamtprozess einnehmen. Neben den Beteiligungsformaten werden die dahinter liegenden Aufwände dargestellt. Die Übersicht kann in der Kommunikation mit Führungskräften genutzt werden, um entsprechende Unterstützung zu erhalten. Zusätzlich dient sie zur Gestaltung der Zusammenarbeit mit Teammitgliedern und weiteren internen und externen Beteiligten. Der **Prozessverlauf** wird zum lebenden Dokument, der im Verlauf der Unternehmung Orientierung und Evaluationsgrundlagen liefert.

---

Innovationsprozesse sind von einer parallelen Kommunikation und Koordination gekennzeichnet. In den unterschiedlichen Phasen sind viele Arbeitsschritte erforderlich, von denen sich einige zeitlich überschneiden. Das bedeutet, dass ein Schritt häufig nicht vollendet werden kann, bevor ein anderer beginnt. Bei der Planung sind deshalb Aufwände nach innen und nach außen gleichermaßen zu berücksichtigen.

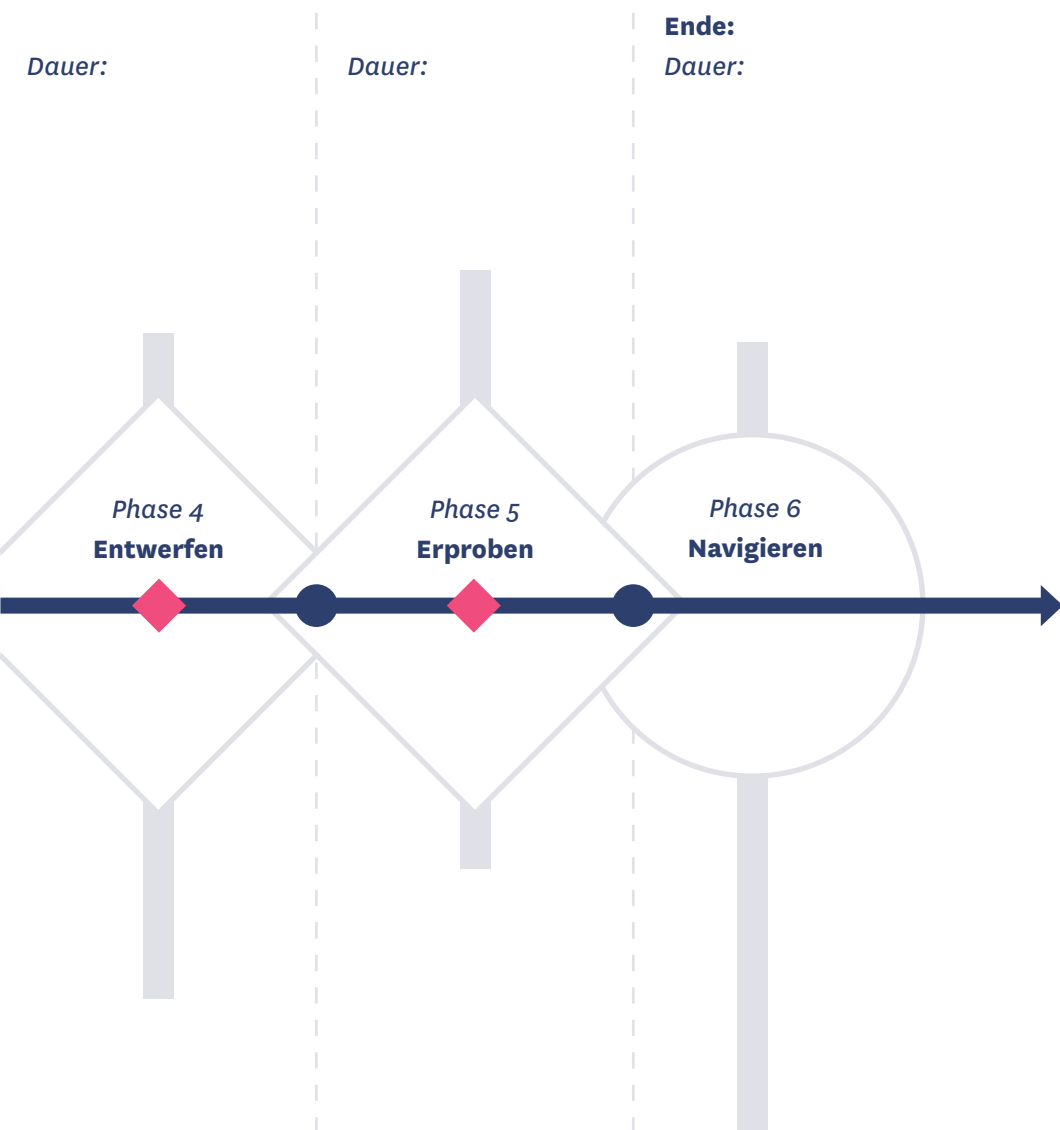
# Vorgehen

- 01 Schema auf ein großes Blatt Papier übertragen oder die Vorlage verwenden. Balkenhöhe und -breite können für die eigene Unternehmung beliebig angepasst werden.
- 02 Anfang, Ende und Dauer für die Phasen der Unternehmung veranschlagen.
- 03 Auf dem Zeitstrahl für jede Phase eigene Etappenziele eintragen: Was soll am Ende der Phase bearbeitet sein? Bereits bekannte Meilensteine werden in den jeweiligen Balken vermerkt.
- 04 Nun wird jede Phase gesondert betrachtet:  
Welche Beteiligungsformate (Workshops, Rücksprachen, ...) sind wann erforderlich? Gibt es wichtige Fristen, die beachtet werden müssen?  
Legen Sie auf Basis der in Schritt 02 veranschlagten Zeiträume fest, wann Workshops stattfinden sollten und wann welche Personen informiert, rekrutiert und eingebunden werden müssen.
- 05 Dokumentieren Sie den entworfenen **Prozessverlauf** möglichst übersichtlich für die weitere Kommunikation. Dafür kann die Vorlage am Ende des Kapitels, **Resultate dokumentieren** (S. 72), genutzt werden.



## Vorgeschlagene Legende:

- Signalisiert Beteiligung von (höchster) Leitungsebene
- ◆ Workshops im Kernteam (Beteiligung des erweiterten Teams möglich)
- Signalisiert, ob Aufwand der Phase nach außen oder innen gerichtet ist





# Beteiligte identifizieren

Der Erfolg von Innovationsprozessen im öffentlichen Sektor wird hauptsächlich durch die beteiligten Menschen und die Art und Weise, wie sie zusammenarbeiten, bestimmt.

In *Etappe 3 der Vorbereitungsphase* sollen daher zunächst alle Beteiligten identifiziert werden. Hat man diese Personen mit Hilfe der Methode **Mitspieler:innen kartieren** (S. 38) identifiziert, ist es extrem hilfreich, Beteiligte frühzeitig und anlassbezogen in kleinen oder großen Runden in die Unternehmung einzubinden.

Die wichtigsten Einheiten in unserem Prozess sind:

**Das Kernteam** als wegweisende Einheit mit der Aufgabe, den Prozess so zu gestalten und zu begleiten, dass Beteiligung ermöglicht wird.

**Das erweiterte Team**, bestehend aus Mitarbeiter:innen oder fachlichen Expert:innen, die ein Interesse an der Unternehmung haben und punktuell oder phasenbezogen mitwirken. Hierarchieübergreifend begleiten sie einzelne Etappen im Prozess, prüfen das Vorhaben kritisch oder zeigen Umsetzungspotenziale auf.

**Entscheidende Führungskräfte**, die sich für neue Sichtweisen auf bekannte Herausforderungen interessieren. Sie fördern bereichsübergreifende Arbeitsweisen und damit die Weiterentwicklung der Organisation. Darüber hinaus unterstützen sie das Kernteam strategisch, setzen wichtige Entscheidungen um und nehmen auch an Workshops teil.

**Externe Personen** müssen anders adressiert oder budgetiert werden (Einkaufsprozess bei Planung beachten), um an der Unternehmung mitzuwirken.

**Provokateure und Kritiker:innen** sollten ebenfalls mitgedacht werden. Diese Personen können das Kernteam dazu bringen, bessere Arbeit zu leisten, wenn sie auf die richtige Art und Weise eingebunden werden. Um diese Mitspieler:innen zu identifizieren fragen Sie sich:  
*„Wer könnte eine abweichende Meinung haben oder sich im Zweifel nicht abgeholt fühlen?“*



# Mitspieler:innen kartieren

## **Zeitraumen**

20 – 50 Minuten

## **Niveau**

Einfach

## **Materialien**

Vorlage, Stifte,  
Klebezettel

## **Rollen**

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## **Anregung**

Einbindung kann  
in bewährten oder  
auch neuen digitalen  
Formaten gedacht  
werden

## **Was und wofür?**

Innovationsprozesse sind eine Gruppenleistung. Innerhalb und außerhalb der Organisation gibt es Personen, die das Vorhaben ermöglichen, unterstützen oder behindern. Ein wichtiger Schritt in der Vorbereitung ist die Kartierung der Mitspieler:innen. Deren Motivation, Legitimation, Möglichkeit und Kompetenz sich einzubringen, wird eingeschätzt, um ihre Energie als Potenzial im Prozess zu nutzen.

## **Mehrwert**

Daraus lassen sich Strategien für ein gute Kollaboration ableiten:

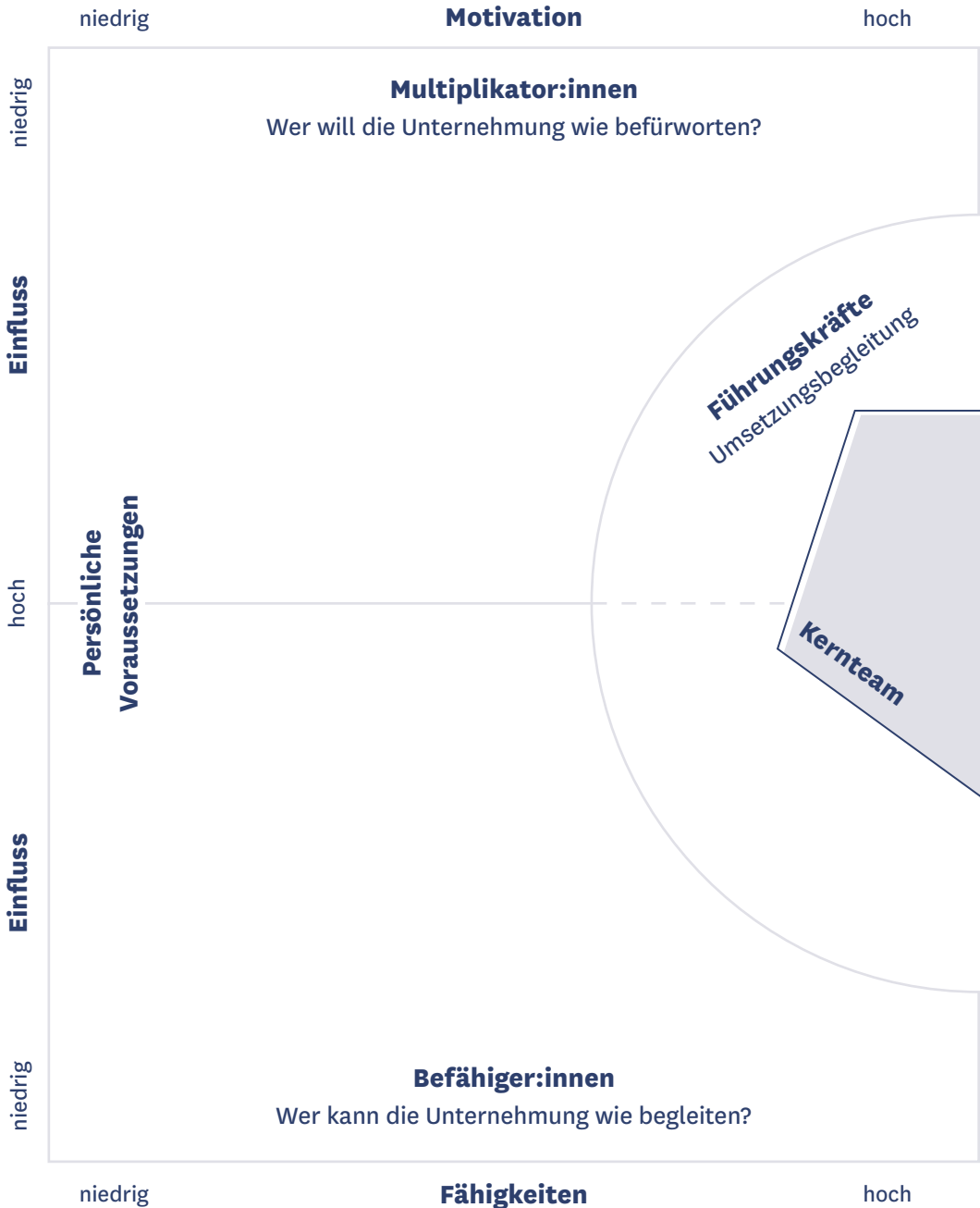
- Mit wem wird wie und wann im Innovationsprozess zusammengearbeitet?
- Wer muss in welcher Tiefe informiert werden und gegebenenfalls entscheiden?
- Wer kann bei entscheidenden Punkten oder für kritische Rückfragen konsultiert werden?

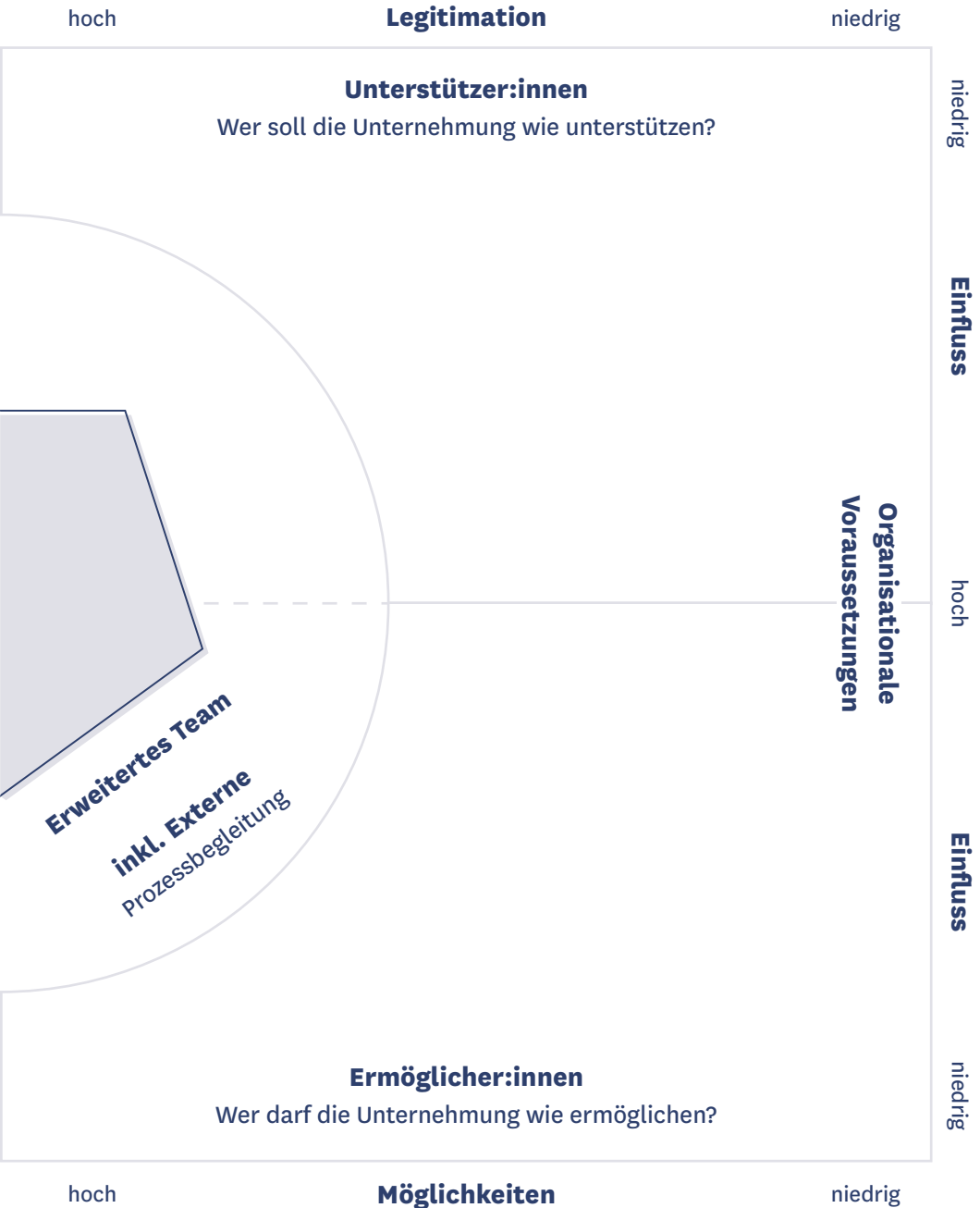
So lassen sich weitere Personen für das Kernteam, Fachexpert:innen für Workshops oder Partner:innen für die Untersuchung im Feld identifizieren und gezielt adressieren.



# Vorgehen

- 01 Schema kopieren oder auf ein großes Blatt Papier übertragen und das Thema der Unternehmung eintragen.
- 02 Innerhalb der vier Felder die Impulsfragen nutzen, um Ideen für mögliche Mitspieler:innen zu sammeln. Für das Gelingen des Innovationsprozesses braucht es Menschen in allen Quadranten. Welche Menschen sind innerhalb und außerhalb der Organisation für die Unternehmung interessant und relevant? Farblich unterscheiden und pro Person einen Klebezettel mit Namen, Organisation und Abteilung schreiben.
- 03 Die Klebezettel innerhalb der Vorlage verorten. Keine Person kann einem Feld überschneidungsfrei zugeordnet werden. Deshalb das Feld wählen, das bei Einbindung der Person das höchste Potential für den Prozess verspricht. Um so höher die Ausprägung in dem gewählten Feld, desto weiter in der Mitte wird der Klebezettel positioniert.
- 04 In allen Feldern sind einige Personen platziert. In der Mitte sammeln sich Personen, die für das Kernteam oder das erweiterte Team interessant sein könnten. Wie könnten diese Personen das Team verstärken?
- 05 Auf welche Weise lassen sich die identifizierten Personen am sinnvollsten einbeziehen?
- 06 Die entstandenen Ergebnisse werden dokumentiert. Wie können die Personen für die Unternehmung kontaktiert und gewonnen werden?







# Kernteam benennen

Für das Kernteam ist eine vielfältige Mischung aus Macher:innen und Denker:innen aus verschiedenen Organisationsbereichen grundlegend. Dabei geht es nicht um die Expertise per Besoldungsstufe oder Studienabschluss, sondern um das Zusammenspiel von Wissen, Können und Motivation. Zur Beurteilung dieser drei Kriterien eignet sich die nachfolgende Methode **Teamprofil & Selbsteinschätzung** (S. 44).


Bei der Zusammenstellung gilt es folgendes zu beachten:

## T wie Teamplayer

Als T-förmig werden Personen bezeichnet, die in einem bestimmten Fachgebiet über fundierte Kenntnisse verfügen und gleichzeitig Offenheit oder Erfahrungen mitbringen, um interdisziplinär und siloübergreifend zu arbeiten.

## Kernteam-Größe

Die Gruppengröße hat maßgeblichen Einfluss auf die Effektivität der Zusammenarbeit. Eine Gruppe von etwa fünf Personen ist optimal, damit sich alle aktiv einbringen können. Bei größeren Gruppen verändern sich schnell die Gesprächsanteile, dadurch sinkt die Entscheidungsfähigkeit und der Prozess verlangsamt sich.

 **Wichtig:** Falls mehr als fünf Personen aktiv dabei sein möchten oder sollen, ist es sinnvoll, ein weiteres Team zu bilden, das gleichzeitig an unterschiedlichen Aspekten arbeitet.

## Aufgaben des Kernteams

Das Kernteam umfasst die Hauptgestalter:innen des Prozesses. Je nach Kompetenz, teilen sie sich die inhaltliche, methodische sowie organisatorische Verantwortung. Diese Gruppe stellt sowohl die Kommunikation als auch die Beteiligung nach innen und außen sicher. Alle Personen kennen den Ursprung der Unternehmung und haben die Fähigkeit, informelle Abläufe zu erfassen. Sie befähigen Andere zur Mitarbeit.

## Leitung der Unternehmung

Das Vorhaben wird von mehreren Personen geleitet. Sie gehören alle zum Kernteam und stehen im direkten Kontakt mit den Entscheidungsträger:innen. Als Leitungsgruppe sind sie die Hauptansprechpartner:innen und teilen sich die Verantwortung dafür, dass sich alle anderen Beteiligten mit ihren Möglichkeiten in den ergebnisoffenen und strukturierten Innovationsprozess einbringen können.



**Wichtig:** Mit der **Entwicklungsmatrix** (S. 26) und dem **Teamprofil** (S. 44) können Sie losziehen und erste Verbündete gewinnen.

Beginnen Sie mit den Menschen, die leicht zu erreichen sind bzw. zu denen Sie unkompliziert Zugang haben. Um die bevorstehenden Aufgaben effektiv und professionell zu bearbeiten, formen Sie Ihr Team kompetenzbasiert.



# Teamprofil & Selbsteinschätzung

## Zeitraumen

10 – 20 Minuten

## Niveau

Einfach

## Materialien

Vorlage, Stifte

## Rollen

Moderation,  
Dokumentation

## Anregung

Vorlage im Prozess  
wiederholt ausfüllen,  
um eigene Entwick-  
lung sichtbar zu  
machen

## Was und wofür?

Mit dem **Teamprofil** kann eine starke und ausgewogene Gruppe zusammengestellt werden, die alle notwendigen Fähigkeiten für eine effektive Gestaltungsarbeit in sich vereint. Dabei zählen professionelle Stationen im Lebenslauf oder zertifizierte Kenntnisse genauso viel wie persönliche Erfahrungen oder Sinn für Humor.

## Mehrwert

Durch die **Selbsteinschätzung** wird festgestellt, welche Rolle für jedes Teammitglied die Richtige ist. Diese ehrliche Reflexion bietet einen guten Ausgangspunkt, um gewohnte Muster der Zusammenarbeit neu zu ordnen und sich bewusst gemeinsam auf den Weg zu machen.


---

Alle Menschen verfügen über unterschiedliche Denkpräferenzen. Basierend auf dem *Whole-Brain-Modell* hat N. Herrmann ein HBDI Profil entwickelt, mit dem unterschiedliche Denkstile analysiert werden können. Ein funktionstüchtiges Team besteht aus Menschen, die sich in allen Denkrichtungen ergänzen.

# Vorgehen

## Teamprofil

- 01 Alle in Frage kommenden Personen auflisten (**Mitspieler:innen kartieren** S. 38 nutzen). Wer davon sollte wie, wann und warum eingebunden werden?
- 02 Angedachtes Kernteam einschätzen. Wo könnten individuelle Vorlieben, Stärken und Schwächen liegen?
- 03 Analyisierte Schwächen minimieren oder gänzlich zu beseitigen. Ist eine bestimmte fachliche Expertise notwendig? Wenn ja, welche? Ist diese intern vorhanden, oder sollten externe Partner einbezogen werden?
- 04 Teambildung ermöglichen. Wie kann sichergestellt werden, dass die angedachten Personen Interesse an der Zusammenarbeit haben? Was benötigen sie, um mitzumachen?

 **Hinweis:** Die Wahl der potentiellen Teammitglieder mit Kolleg:innen und Vorgesetzten besprechen. Zusammenarbeit zwischen Abteilungen, Hierarchieebenen und Generationen fördern.

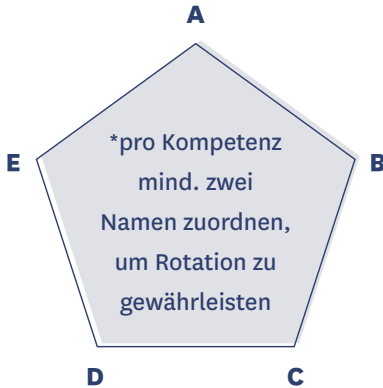
## Selbsteinschätzung

- 05 Stift zur Hand nehmen und pro Fähigkeit markieren, was man selbst besonders gut KANN. Einzelne Skalenpunkte zu einer Form verbinden.
- 06 Mit zweiter Stiftfarbe pro Fähigkeit markieren, was man gerne in den Prozess einbringen WILL. Einzelne Skalenpunkte nochmals zu einer Form verbinden.
- 07 Entstandenen Zwischenraum und das dadurch gekennzeichnete *GERNE-Potential* betrachten. Dieser Bereich macht sichtbar, wo Motivation besteht, aktiv etwas dazu zu lernen und Neues auszuprobieren.



## Teamprofil

Pro Person, die im Kernteam mitarbeiten soll, die zwei ausgeprägtesten Kompetenzen umkreisen und ankreuzen, was die Person besonders gut kann\*:



### A Verbindende Kompetenzen

Wer ist besonders:

- ☐ Kommunikativ \_\_\_\_\_
- ☐ Wertschätzend \_\_\_\_\_
- ☐ Verhandelnd \_\_\_\_\_
- ☐ Strategisch \_\_\_\_\_
- ☐ Lernbereit \_\_\_\_\_
- ☐ Wegweisend \_\_\_\_\_

### B Emotionale Kompetenzen

Wer ist besonders:

- ☐ Intuitiv \_\_\_\_\_
- ☐ Empathisch \_\_\_\_\_
- ☐ Emotional \_\_\_\_\_
- ☐ Sensibel \_\_\_\_\_
- ☐ Symbolisch \_\_\_\_\_
- ☐ Expressiv \_\_\_\_\_

### C Experimentelle Kompetenzen

Wer ist besonders:

- ☐ Neugierig \_\_\_\_\_
- ☐ Kreativ \_\_\_\_\_
- ☐ Spontan \_\_\_\_\_
- ☐ Konzeptionell \_\_\_\_\_
- ☐ Künstlerisch \_\_\_\_\_
- ☐ Risikofreudig \_\_\_\_\_

### D Rationale Kompetenzen

Wer ist besonders:

- ☐ Analytisch \_\_\_\_\_
- ☐ Logisch \_\_\_\_\_
- ☐ Faktisch \_\_\_\_\_
- ☐ Quantitativ \_\_\_\_\_
- ☐ Kritisch \_\_\_\_\_
- ☐ Realistisch \_\_\_\_\_

### E Organisatorische Kompetenzen

Wer ist besonders:

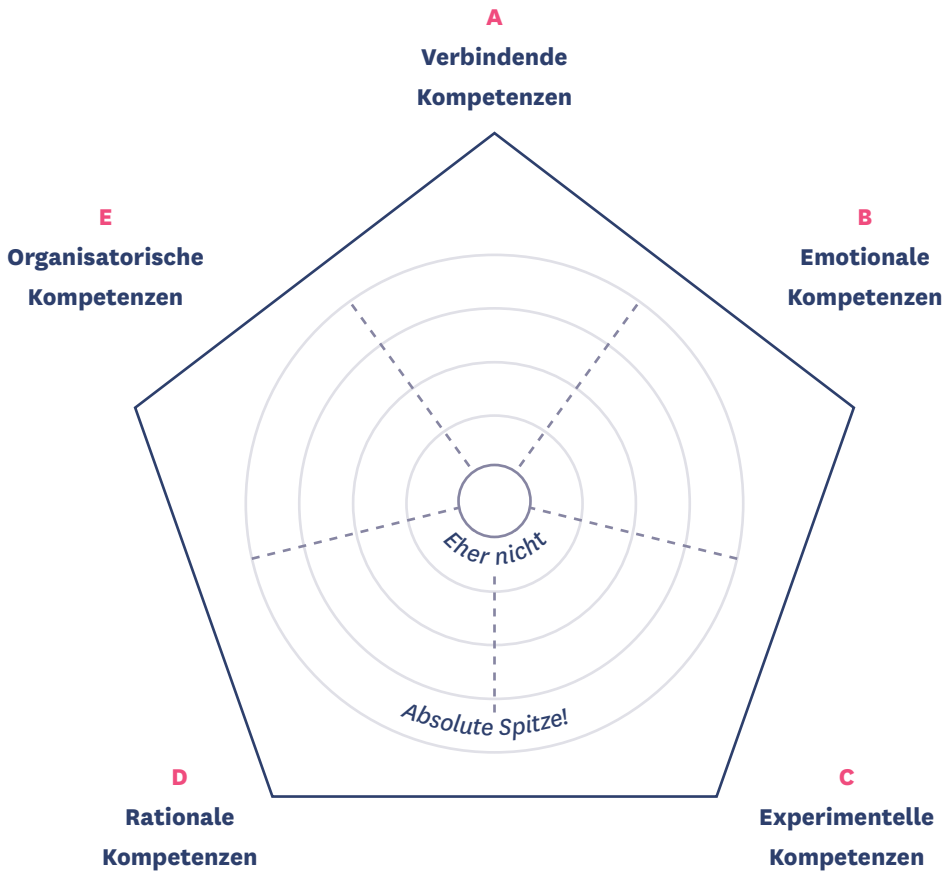
- ☐ Strukturiert \_\_\_\_\_
- ☐ Detailliert \_\_\_\_\_
- ☐ Planvoll \_\_\_\_\_
- ☐ Kontrolliert \_\_\_\_\_
- ☐ Pünktlich \_\_\_\_\_
- ☐ Zuverlässig \_\_\_\_\_



## Selbsteinschätzung der Teammitglieder

Jede Person füllt für sich den mittleren Kreis aus:

- Was ich besonders gut KANN
- Was ich im Prozess einbringen WILL
- GERNE-Potenzial identifizieren






# Arbeitsumgebung vorbereiten

Öffentliche Innovation entsteht durch Beteiligung, die in unterschiedlichen Formaten erfolgen kann. Im Rahmen der Unternehmung wird das Kernteam andere Menschen einbeziehen, um Wissen zu generieren, Zwischenergebnisse zu erarbeiten, zu testen oder weiterzuentwickeln. Um die Zusammenarbeit zu ermöglichen, werden verschiedene Beteiligungsformate, wie Interviews oder Workshops, durchgeführt. Dabei ist nicht nur der Umfang, sondern vor allem die Qualität der Kooperation wichtig. Auch dafür ist eine gründliche Vorbereitung entscheidend.

## Raum schaffen, um gut zu arbeiten

Ein adäquates Setting ist grundlegend für die Zusammenarbeit und den gedanklichen Hochleistungssport, der innerhalb weniger Stunden zu wichtigen Zwischenergebnissen führen soll. Neben der Organisation des Workshops an sich, sind weitere Vorkehrungen zu treffen. Die Räume sollten hell und mit mobilen Möbeln ausgestattet sein, um flexible Arbeitssituationen zu schaffen und persönliche Begegnungen der Mitwirkenden bestmöglich zu unterstützen. Dazu gehört es genauso, die Pausenzeiten gemeinsam zu gestalten und eine gesunde Verpflegung zur Verfügung zu stellen.

 **Wichtig:** Alle Elemente für einen erfolgreichen Workshop sollten bereits als Budgetplanung im **Prozessverlauf** (S. 32) mitgedacht werden.

## Checkliste

# Workshop Organisation

- ☐ **Raum:** einladend, ungestört, sicher
- ☐ **Möbel:** mobile Tische und Stühle, nicht festgeschraubt, am besten Stellwände und Stehtische
- ☐ **Arbeitsmaterial** (wenn möglich recyclebar):
  - ☐ Flipcharts oder großes Papier (z.B. Rückseite von nicht mehr benötigten Postern)
  - ☐ Klebeband und Pinnwandnadeln
  - ☐ Klebezettel (Post-Its) in unterschiedlichen Farben
  - ☐ Flipchartstifte, Filzstifte, Tintenroller
  - ☐ Kreativmaterial, z.B. Bildmaterial, Pappkartons, Kostümierungen, Knete etc.
  - ☐ Ausgedruckte Vorlagen, A4 Papier
- ☐ **Technik:** Beamer, Pointer, Computer, Kurzzeitwecker und ein *Plan B*
- ☐ **Verpflegung:** Gehirnfutter wie Nüsse, rohe Schokolade, Obst, Gemüse, viel Wasser
- ☐ **Agenda** mit Zielen, Zwischenergebnissen, Inhalten, Methoden:
  - ☐ Check In: Beitragsmöglichkeiten aufzeigen
  - ☐ Methodengeleitete Zusammenarbeit
  - ☐ Check Out: Reflexion
- ☐ **Kurzpräsentation** bei Einbindung interner Akteure mit Antworten auf folgende Fragen:
  - ☐ Warum ist Ihre Beteiligung wichtig?
  - ☐ Woran beteiligen Sie sich?
  - ☐ In welcher Rolle?
  - ☐ Wie gehen wir mit dem Input um?
  - ☐ Wer trifft weitere Entscheidungen?



# Zusammenarbeit fördern

Im Kernteam sind alle Personen Lernende und Lehrende zugleich. Zu Beginn der Teamarbeit ist es wichtig, sich auf Grundsätze einer wertschätzenden und produktiven Arbeitshaltung zu verständigen. Das erleichtert, neue Routinen einzuüben und darauf aufbauend Energie auf die wirklich wichtigen Schaffensmomente zu fokussieren.

## **Multiperspektivität nutzen**

Unterschiedliche Sichtweisen sind das Lebenselixier für gute Teamarbeit. Um problemorientiert an einer gemeinsamen Sache zu arbeiten, gilt es, verschiedene Meinungen konstruktiv zu nutzen und Hierarchien temporär abzulegen. Persönliches, Alltägliches und aktuelle Launen können einfach spielerisch mit aufgenommen werden.

## **Gemeinsame Zeit wertschätzen**

Zeit ist eine wichtige und immer knappe Ressource. Das sogenannte *timeboxing* – also die strenge zeitliche Limitierung einzelner Arbeitsschritte – unterstützt kleine Teams und große Gruppen, gemeinsame Arbeitsmomente diszipliniert zu nutzen. Alle sollen gehört werden und jede Idee Berücksichtigung finden. Dieses Vorgehen setzt häufig Kreativität frei. Und mit etwas Übung liegt die Konzentration präzise auf dem Thema und nicht auf ausschweifenden Beschreibungen.

## Rotierend dokumentieren

Die nachvollziehbare Dokumentation der einzelnen Schritte ist grundlegend, damit Zwischenergebnisse gemeinsam weiterentwickelt werden können. Diese Wissensbasis ermöglicht es, sich unkompliziert zu informieren, datenbasiert zu diskutieren und lösungsorientiert Entscheidungen vorzubereiten und zu treffen. Dokumentieren ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die rotierend durch unterschiedliche Personen übernommen wird. Nutzen Sie zur Zusammenfassung die vorletzte Seite jedes Kapitels, **Resultate dokumentieren** (S. 72).

## Teams über Tools

Handbücher oder Innovationsmanagement-Ratgeber mit unzähligen Werkzeugen und Methoden füllen ganze Bücherregale – auch im öffentlichen Sektor. Letztlich sind es aber oft nicht die Werkzeuge, die über den Erfolg einer Unternehmung entscheiden, sondern die Art und Weise, wie und mit welcher Intention sie eingesetzt werden. Haltung definiert somit Gestaltung. Der Schlüssel zur Innovation sind die Menschen und ihr Umgang miteinander.



# Kommunikation fördern

*„Kommunikation ist ein bisschen wie Liebe – sie geht uns alle etwas an, aber niemand kann wirklich sagen, wie man es richtig macht.“*

**Krogerus, Tschäppeler. 2018. Das Kommunikationsbuch – Wie man sich besser verständigt**

Innovationsprozesse leben durch Kommunikation. Gerade wenn ein dynamisches Vorgehen und eine flexible Einstellung gefragt sind, braucht es Kommunikationsgrundlagen, die Offenheit, Verständnis und Lernen begünstigen. In den iterativen Entwicklungsschritten, kommen sich die Teammitglieder nahe und sind am Ende des Innovationsprozesses durch *dick und dünn* gegangen.

- ☐ Setzen Sie sich bewusst mit Problemen in ihrem Team auseinander. Das gehört zum Gelingen des Innovationsprozesses dazu. Der Konflikt hilft, blinde Flecken, Fehlendes oder Störendes zu identifizieren und gibt Orientierung, um eine wertschätzende **Teamarbeitsroutine** (S. 54) zu etablieren
- ☐ Nutzen Sie zur Unterstützung die 4 Schritte der **Gewaltfreien Kommunikation** (S. 62) oder reflektieren Sie das Erlebte mithilfe des **Fünf-Finger-Feedback** (S. 58). Das hilft hinter dem Konflikt das Wertvolle zu entdecken oder das Erfahrene als Gelerntes in den weiteren Ablauf zu integrieren.
- ☐ Durch *Ja, und ...* anstatt *Ja, aber...* nehmen Sie das vorher Gesagte wahr und fügen Ihre Perspektive hinzu.

Im Nachfolgenden werden die drei Methoden der Etappe 4 erläutert.



# Teamarbeitsroutine

## **Zeitrahmen**

30 Minuten –  
mehrere Stunden

## **Niveau**

Einfach – Mittel

## **Materialien**

Alles, was für das  
Treffen oder den  
Workshop benötigt  
wird

## **Rollen**

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## **Anregung**

Im Arbeitsalltag auch  
reguläre Treffen nach  
diesem Vorgehen  
planen und durch-  
führen

## **Was und wofür?**

Die **Teamarbeitsroutine** hilft, den Ablauf aller Arbeitstreffen, unter Berücksichtigung der Organisationskultur, zu strukturieren. Als Agenda eröffnet sie innerhalb kürzester Zeit einen Schaffensraum und schließt ihn wieder ergebnisorientiert.

## **Mehrwert**

Dieses Vorgehen ist nicht nur sinnvoll für die Arbeitstreffen im Team, sondern kann in abgewandelter Form für andere Termine genutzt werden – egal ob diese 30 Minuten oder 4 Stunden dauern. Der Mehrwert besteht darin, die zur Verfügung stehende Zeit bestmöglich für das gemeinsame Erarbeiten von Zwischenergebnissen zu nutzen.

---

*Agilität* ist auch im öffentlichen Sektor in aller Munde.


Mit **Teamarbeitsroutinen** lassen sich Arbeitstreffen selbstorganisiert und nach einer klaren Struktur durchführen. Damit ist der Grundstein für agiles Arbeiten gelegt. Die offene und gleichzeitig disziplinierte Art und Weise der Zusammenarbeit ist notwendig, um komplexe Fragestellungen kooperativ zu bearbeiten.



# Vorgehen

Mit den folgenden Schritten lässt sich ein zeitlich begrenzter Lernzyklus öffnen und schließen:

- 01 Einchecken mit guter Laune oder etwas Persönlichem
- 02 Rollen klären bzw. rotierend pro Treffen vergeben
- 03 Fokus des Treffens mitteilen bzw. sich im Prozess verorten
  - 1 Agenda und Zwischenergebnisse setzen
  - 2 Methodisch zusammenarbeiten
  - 3 Nächste Schritte definieren
  - 4 Aufgaben mit Termin und Frist versehen und verteilen
  - 5 Auschecken mit Danksagung
- 04 Vorlage anhand der Schritte ausfüllen. Daraus ergibt sich die Agenda für das Treffen.
- 05 Vor Beginn des Arbeitstreffens vereinbaren, wer welche Rolle übernimmt, z.B. einzelne Arbeitsschritte moderiert und dokumentiert.
- 06 Agenda für das Treffen für alle sichtbar machen, um bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen.

 **Hinweis:** Die zwei wichtigsten Rollen für gelungene Arbeitstreffen sind die Moderator:in und die Zeitmanager:in. Die Moderator:in leitet nicht das Team, sondern unterstützt das *Durchlaufen* der Arbeitsroutine und hilft der Gruppe, positive Erfahrungen zu machen. Die Moderator:in ist, wie alle, ein:e Teilnehmer:in des Arbeitstreffens und bringt sich mit eigenen Beiträgen ein. Die Zeitmanager:in unterstützt das Arbeiten in Mikrozeiteinheiten und sorgt für das Beibehalten des Fokus während des Arbeitstreffens.



## 1 Einchecken

mit etwas Lustigem oder Persönlichem, z.B. was Ihr bisher noch nicht über mich wisst: [...]

## 2 Rollen klären

und rotierend pro Treffen vergeben, z.B. Moderator:in, Dokumentar:in, Zeitmanager:in, Motivator:in, Wohlfühlbeauftragte:r

## 8 Auschecken

mit Dank, etwa mit **Fünf-Finger-Feedback** oder

Was ich heute besonders mochte: ...  
Was ich mir für das nächste Mal wünsche: ...

## 7 Aufgaben mit Termin

Verantwortliche benennen und konkrete Einzelaufgaben mit Terminsetzung vergeben

Datum:

Ansprechperson:

### 3 Fokus kommunizieren

Ziel und Intention des Treffens verdeutlichen bzw. das Treffen als Arbeitsschritt im Prozess verorten

### 4 Zwischenergebnisse

Agenda und Resultate setzen, z.B. anhand von Etappen und dazugehörigen Methodenkarten

### 6 Nächste Schritte

In Aufgabenpakete unterteilen, was im Treffen nicht geschafft wurde oder vertieft werden sollte

### 5 Methodisches Arbeiten

Zeitlich begrenzte Zusammenarbeit, z.B. die Anwendung ausgewählter Methoden des Handbuchs



# Fünf-Finger-Feedback

## Zeitraumen

10 – 15 Minuten

## Niveau

Einfach

## Materialien

Stifte, Klebezettel

## Rollen

Anmoderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## Anregung

Im Arbeitsalltag  
Feedback-Routinen  
einführen und auch  
kleine Veränderungen  
dokumentieren und  
feiern

## Was und wofür?

Das **Fünf-Finger-Feedback** unterstützt eine schnelle und strukturierte Reflexion. Die Methode kann nach Workshops, Besprechungen oder am Ende eines gemeinsamen Arbeitstages eingesetzt werden.

## Mehrwert


Diese vielschichtige Rückmeldung ermöglicht es, das Erfahrene als Gelerntes in den weiteren Ablauf zu integrieren. Eine visuelle Dokumentation schafft Transparenz und zeigt, dass jede Meinung im Team wertgeschätzt wird.

---

Der Austausch und Kontakt zwischen Menschen lebt von ständigem Feedback. Der häufig unbewusste Vorgang kann durch den Einsatz unterschiedlicher Methoden benannt und verdeutlicht werden. Mit etwas Übung verbessert das die Selbst- und Fremdwahrnehmung. Feedback ist keine Leistungsbewertung, sondern dient dem eigenen und gegenseitigen Lernen. Methoden des Individualfeedbacks sind in der Evaluation von Lernerfahrungen mittlerweile sehr verbreitet.

Goetz, Reinhardt. 2016. Führung: Feedback auf Augenhöhe

# Vorgehen

- 01 **Fünf-Finger-Feedback** Vorlage zur Hand nehmen und als Orientierungshilfe für alle Teilnehmer:innen gut sichtbar machen.
  - 02 Ziele des Feedbacks verdeutlichen und der gemeinsamen Reflexion einen Zweck geben.
  - 03 Das Feedback wird in der *Ich*-Form geschrieben, weil es die persönliche Perspektive verdeutlichen soll. Alle nehmen sich drei Minuten Zeit, um pro Finger eine Rückmeldung zu formulieren:
    - 1 Sehr gut gefallen hat mir ...
    - 2 Bemerkenswert ist für mich ...
    - 3 Für's nächste Mal wünsche ich mir ...
    - 4 Gelernt habe ich ...
    - 5 Zu kurz gekommen ist für mich ...
  - 04 Die vervollständigten Sätze reihum in der Gruppe vorstellen. Alle hören aufmerksam zu. Niemand wird dabei unterbrochen. Alle bekommen die gleichen Konditionen, sich kurz und knapp zum Erlebten zu äußern. Feedback geschieht ohne Rechtfertigung.
-  **Hinweis:** Formulierungen wie „**Sie** haben/**Du** hast ... “ oder „**Ihre/Deine** Arbeit ist ...“ sollten für ein konstruktives Feedback vermieden werden.



**1** Sehr gut gefallen hat mir

**2** Bemerkenswert ist für mich

**3** Für's nächste Mal wünsche ich mir

**4** Gelernt habe ich

**5** Zu kurz gekommen ist für mich



# Gewaltfreie Kommunikation

## Zeitraumen

30 – 45 Minuten

## Niveau

Einfach – Mittel

## Materialien

Stifte, Klebezettel

## Anregung

Im Arbeitsalltag  
regelmäßig  
wertschätzend  
kommunizieren

## Was und wofür?

Das Vier-Schritt Modell der gewaltfreien Kommunikation unterstützt Menschen in intensiven Arbeitszusammenhängen oder alltäglichen Situationen, Konflikte aufzulösen anstatt sie gewinnen zu wollen.

Folgende Routinen sind zu vermeiden:

- **Analyse:** Das ist falsch, weil ...
- **Kritik:** Ihr Fehler war, dass ...
- **Interpretation:** Sie machen das, weil ...
- **Bewertung:** Sie sind ...
- **Drohung:** Wenn Sie nicht, dann ...

Sie verstärken eine schlechte Atmosphäre, indem die darin verborgenen Wünsche nicht direkt angesprochen werden.


## Mehrwert

Durch diese Art der Kommunikation können Routinen vorwurfsfrei auf den Kopf gestellt werden. Anstatt die Schuld beim Gegenüber abzuladen, übernimmt man selbst konstruktiv und wertschätzend Verantwortung für die Verbesserung der Situation.



# Vorgehen

Die folgenden Schritte für sich selbst durchlaufen:

- 01 **Beobachten ohne zu bewerten:** Was sehe ich, höre ich, beobachte ich, ohne mich selbst oder andere zu verurteilen?
  
- 02 **Eigene oder fremde Gefühle wahrnehmen und benennen:**  
Was fühle ich, ohne jemand anderen dafür verantwortlich zu machen?  
Was fühlen andere, ohne dass ich es persönlich nehme?
  
- 03 **Bedürfnisse erkennen und ernst nehmen:** Auf welche unerfüllten Bedürfnisse weisen mich meine Gefühle oder die der anderen hin?
  
- 04 Auf Grundlage der Bedürfnisse **klare und erfüllbare Bitten äußern:**  
Worum möchte ich jemand anderen bitten? Und was möchte ich selbst tun?
  
- 05 **Anworten reflektieren und bündeln.** Was sind die Essenzen von **01-04**, die mitgeteilt werden müssen, um die Situation zu verbessern oder den Konflikt zu lösen?
  
-  **Hinweis:** Gewaltfrei zu kommunizieren bedarf ein wenig Übung.  
Am Anfang hilft es, die wichtigsten Punkte je Schritt zu notieren.
  
- 06 **Entscheiden,** ob und wann die Essenzen der vier Schritte kommuniziert werden. Erfahrungsgemäß ergeben sich durch das Reflektieren neue Perspektiven auf die Situation. Das kann dazu führen, dass der Konflikt ggf. ohne Gespräch beigelegt werden kann.

## Vier Schritte für eine wertschätzende Kommunikation

Ziel: Ich möchte verstanden werden

Ziel: Ich möchte verstanden werden



### 1 Wahrnehmung

Was wir beobachten, beschreiben, z.B. indem wir unsere *innere Kamera* nutzen.



### 2 Gefühl

Wie wir darauf emotional reagieren, ohne Vorwurf ausdrücken.



### 3 Bedürfnis

Was uns wichtig ist bzw. das, was nicht berücksichtigt wurde, sagen.



### 4 Bitten

Was wir uns wünschen konkret benennen, ohne zu fordern.

**Wertschätzende Verbindung**

- 1** Beobachten ohne zu bewerten
- 2** Eigene oder fremde Gefühle wahrnehmen und benennen
- 3** Bedürfnisse erkennen und ernst nehmen
- 4** Auf Grundlage der Bedürfnisse klare und erfüllbare Bitten äußern



# Leitungsebene einbeziehen

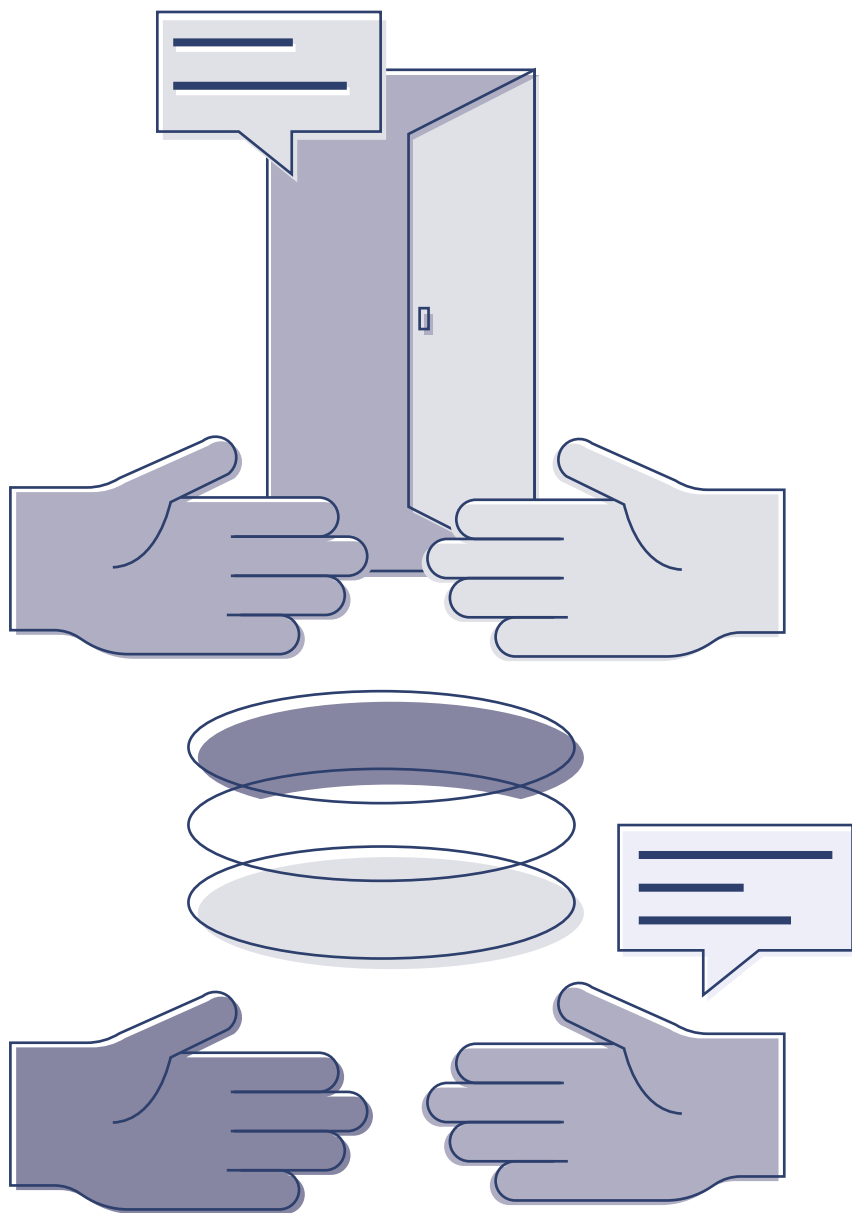
Innovationsprozesse passen oft nicht in klassische Hierarchiemuster. Um erfolgreich zu sein, werden intrinsisch motivierte Verbündete auf allen Ebenen der Organisation benötigt.

Neues sollte an vielen Stellen entstehen dürfen. Mit Eigeninitiative lässt sich viel bewegen. Jedoch zeigen etliche Beispiele, dass die Effizienz und Effektivität von Innovationsvorhaben maßgeblich von der Unterstützung der (höchsten) Leitungsebenen abhängig sind. Um die Leitungsebenen in die Unternehmung einzubeziehen, eignet sich der **Entwicklungsplan** (S. 68) als sehr gute Grundlage, um sie mit der Unternehmung vertraut zu machen.

## **Anschluss herstellen und gekonnt kommunizieren**

Sie kennen Ihre Vorgesetzten am besten. Was wird sie am ehesten überzeugen: erste sichtbare Ergebnisse, ein guter Pitch oder die gemeinsame Planung?

Solide Vorschläge zum Aufwand und zur Teamzusammenstellung sind eine gute Basis, um mit Ihren Vorgesetzten einen Termin zu vereinbaren. Verdeutlichen Sie, warum die Unternehmung Unterstützung und Ressourcen erhalten sollte. Stellen Sie dafür Argumente zusammen, die klar aufzeigen, welchen Mehrwert dies für die Leitungsebene und Ihre Organisation hat.





# Entwicklungsplan

## Zeitraumen

40 – 60 Minuten

## Niveau

Mittel – Hoch

## Materialien

Vorlage, Stifte,  
Klebezettel

## Rollen

Präsentierende und  
Testpersonen für die  
Präsentation

## Anregung

Wiederholend  
nutzbar, regelmäßig  
ergänzen und weiter-  
entwickeln

## Was und wofür?

Ein Projektplan mit Kurzpräsentation, Zielrichtung, Aufwänden und zu erwartenden Ergebnissen ist gängige Praxis. Der **Entwicklungsplan** versammelt zusätzlich die wichtigsten Ergebnisse der *Vorbereitungsphase* wie den **Prozessverlauf** (S. 32) oder das **Teamprofil** (S. 44).

## Mehrwert

Mit überzeugenden Argumenten verdeutlichen, wofür die Unternehmung in der Organisation notwendig ist. Den Kern der Unternehmung so kommunizieren, dass er markant und lebendig auch von anderen Personen in eigenen Worten weitergegeben werden kann.

---

Die Kommunikationsforschung zeigt, dass Menschen weniger auf logische Fakten als vielmehr auf gute Geschichten reagieren. Das können öffentliche Institutionen nutzen, indem Kommunikationsansätze wie der *goldene Kreis* häufiger zum Einsatz kommen. Nach diesem Schema beginnt die Geschichte mit dem WOFÜR, beschreibt darauf aufbauend das WIE und wird mit dem WAS beendet.

# Vorgehen

- 01 Alle Fragen in der Vorlage beantworten, um die Essenzen der bisherigen Arbeitsschritte zu bündeln. Jetzt kann die Kommunikation der Unternehmung aktiv angegangen werden.
- 02 Eine gelungene Präsentation wird für den jeweiligen Adressaten und dessen Bedürfnisse vorbereitet. Dafür können die ABC-Fragen genutzt werden:
  - **Attitude:** Welche Einstellung hat der oder die Empfänger:in?
  - **Background:** Welche Rahmenbedingungen sind für den oder die Empfänger:in von Bedeutung?
  - **Concern:** Was interessiert den oder die Empfänger:in am meisten?
- 03 Die Struktur der Präsentation so wählen, dass bei Bedarf am Ende eine Entscheidung getroffen werden kann. Welches Minimalziel wird mit der Präsentation verfolgt? Information vermitteln, für Beteiligung begeistern, nächste Schritte veranlassen. Ein konkretes Ziel unterstützt die fokussierte Vorbereitung der Präsentation.
- 04 Argumente für die Unternehmung durch bestehende Unterlagen untermauern. Gibt es Berichte oder Kalkulationen, auf denen aufgebaut werden kann? Was wird darüber hinaus in der Unternehmung geleistet?
- 05 Geschichten werden besser erinnert als reine Informationen. Die Storyline der Präsentation ausprobieren und mit Kolleg:innen testen. Je überzeugender Sie auf den Punkt kommen, desto besser kann darauf eingegangen werden.



## Anlass



### Entwicklungsmatrix

Welche Herausforderung möchten Sie lösen?

Warum ist diese Herausforderung für Sie und Ihre Organisation relevant?

## Personal & Team



### Teamprofil & Selbsteinschätzung

Wer könnte mitarbeiten und mit welchen Kapazitäten (Person/Zeitaufwand)?

Wer müsste im Kernteam dabei sein?

Wer begleitet den Prozess methodisch?

## Zielgruppen

Wer wäre von einer Verbesserung der bisherigen Situation betroffen?

Wer nicht?



### Mitspieler:innen kartieren

Welche Führungskräfte müssen eingebunden werden?

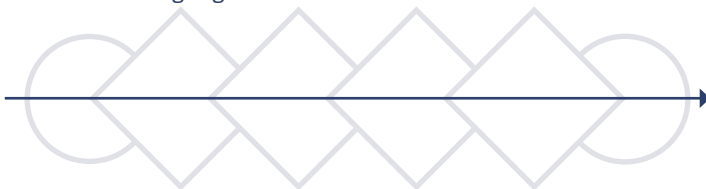
Wer ist außerdem relevant?

## Grober Zeitrahmen



### Prozessverlauf

Wann möchten Sie ein Lösungskonzept für die Herausforderung umgesetzt haben? Nicht zu sehr ins Detail gehen. Auf den strukturierten Prozess hinweisen und die Möglichkeit geben, nachzuvollziehen, wie darin Entscheidungen getroffen werden können.





**Thema:****Ressourcen**

Welche Ressourcen sind bereits vorhanden und können ggf. freigestellt werden?

Finanzen:

Zeit:

Vorwissen, Berichte, Daten:

Wie viel Zeit wird für die aktive Zusammenarbeit benötigt?

Wer zeichnet sich für die Unternehmung verantwortlich?

Wer leitet das Projekt?

**Kennzeichnung**

Interne Bezeichnung:

Datum:

Kontaktperson:

**Präsentation**

Eine **STORY** erzählen.

**Sinn** – Inspiration geben und Verbindung aufbauen: Wofür? Wie? Was?

**Transfer** – Informationen und Emotionen vermitteln: Woran wird sich erkennen lassen, dass das Problem nicht mehr existiert?

**Originalität** – Spannung aufbauen und Fokus setzen: Welche überraschenden Fakten zum Thema gibt es?

**Rahmen** – Kurzformel AKA (Ausgangssituation, Komplikationen, Auflösung) zur leichteren Erinnerung nutzen: Welche Erzählreihenfolge ist überzeugend?

**Yes-Faktor** – Übersetzung in (innere) Bilder: Was ist eine einprägsame Metapher für die Unternehmung?



# Resultate dokumentieren

Die Dokumentation der wichtigsten Resultate dieser Phase schärft den Blick für die weitere Arbeit. Welche Schlüssel-Erkenntnisse können aus den einzelnen Etappen gezogen werden?

## *Etappe 1* **Ist-Zustand betrachten**

Was läuft vor allem gut? Was nicht?

---

---

---

## *Etappe 2* **Prozess planen**

Welche Termine, Ressourcen und Zeiträume wurden eingeteilt?

---

---

---

### *Etappe 3* **Beteiligte identifizieren und analysieren**

Wer ist Teil des Kern-Teams? Wer ist noch wichtig?

---

---

---

### *Etappe 4* **Arbeitsgrundlagen schaffen**

Welche Arbeitsgrundlagen funktionieren gut?

---

---

---

### *Etappe 5* **Unternehmung beginnen**

Wann und wie geht es jetzt weiter?

---

---

---



# Vorbereiten abschließen

## Was zu feiern wäre:

In der Vorbereitung hat mindestens eine Person den Prozess angeschoben, ein Team zusammengestellt, Grundlagen für ein innovatives, erkundendes Vorgehen gelegt und grünes Licht von der Leitungsebene bekommen.

## Was anstrengend gewesen sein könnte:

Innovationsprozesse haben das Potenzial, gewohnte Muster der Zusammenarbeit auf den Prüfstand zu stellen. Dabei kann es zu Schwierigkeiten und Spannungen kommen, die nicht nur persönliche Auswirkung haben, sondern verschiedene Aspekte der Organisation betreffen können wie den Umgang mit Verantwortlichkeiten oder Kommunikationswegen.


## Was im Umgang damit hilfreich ist:


- Methodisch zusammenarbeiten, auch in Regularbeitsformaten
- Offen kommunizieren und Probleme wertschätzend ansprechen
- Ursachen auf den Grund gehen
- Als Team die Richtung halten
- Überraschungen in den Prozess integrieren


# Ich und der Prozess


Innovationsprozesse bergen ein enormes persönliches Entwicklungspotential. Für jede Phase gibt es hier Platz, den eigenen Weg zu reflektieren.

<b>Feiern</b>	<b>Ausprobieren</b>
<b>Vertiefen</b>	<b>Ändern</b>



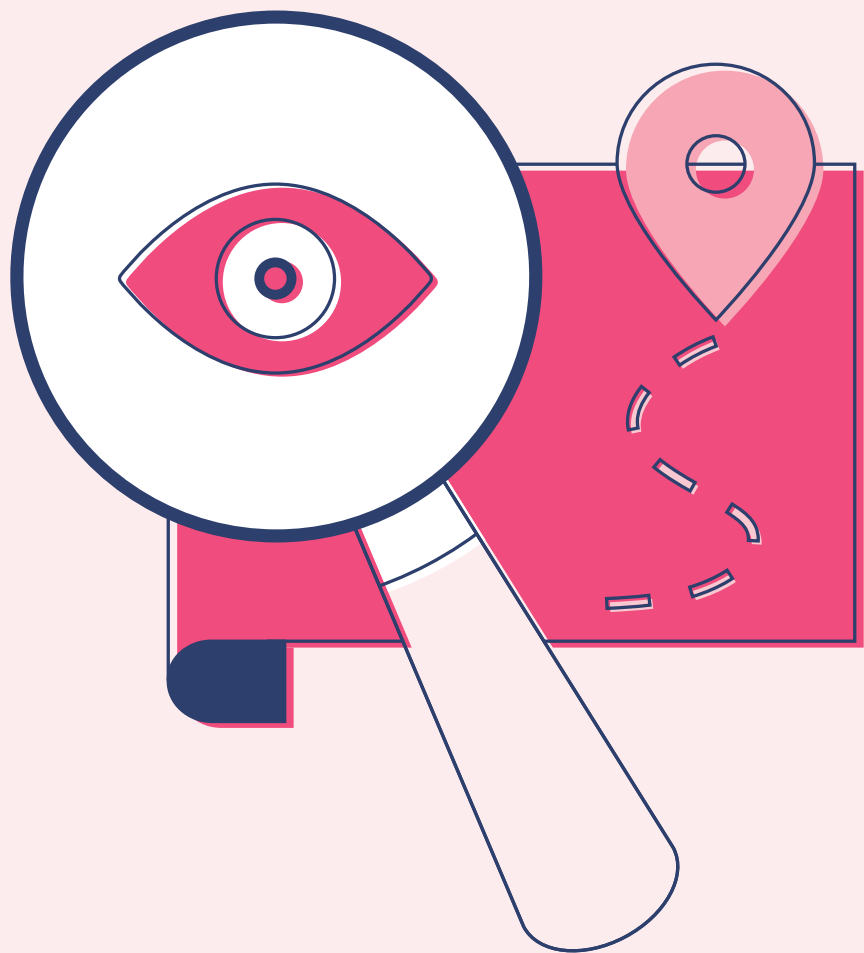


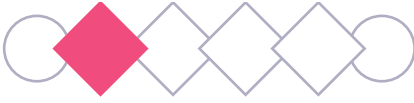




Basierend auf den Erfahrungen, die ich in dieser Phase gemacht habe, rate ich Kolleg:innen, die Ähnliches vorhaben, Folgendes:

“





*Phase 2*

# Erkunden

» *Die Neugier steht  
immer an erster Stelle  
eines Problems, das  
gelöst werden will.* «

**Galileo Galilei**



# Den Ursachen auf den Grund gehen

Nachdem alle Vorbereitungen für eine gute Zusammenarbeit getroffen wurden, legen wir gemeinsam los und wechseln dazu auch in diesem Handbuch unsere Ansprache **vom formalen Sie zum kooperativen wir**.

In Zeiten knapper Ressourcen und wachsender Anforderungen, ist es verlockend, beim Entdecken eines Problems gleich Schlussfolgerungen zu ziehen und über Lösungen nachzudenken. Voller Tatendrang, die Dinge gleich erledigen zu wollen, können wir dabei das Wichtigste vergessen: Ein echtes Verständnis des Problems.

*Phase 1*  
**Vorbereiten**  
Unternehmung  
beginnen

*Phase 2*  
**Erkunden**  
Untersuchungs-  
fokus setzen

*Phase 3*  
**Erkennen**  
Potenzialfelder  
identifizieren



Häufig ist nämlich das, was wir anfangs sehen, nur das Symptom eines tiefer liegenden Problems. Behandeln wir lediglich das Symptom und nicht die eigentliche Herausforderung, dann liefert das keinen nachhaltigen Erfolg. Wir müssen also einen Schritt zurückzutreten und die Ursachen des Problems genauer identifizieren. Dafür beleuchten wir die Ursachen aus verschiedenen Perspektiven, beziehen externe Wissensquellen und Erfahrungswerte ein und analysieren Abhängigkeiten im System und die damit verbundenen Akteure und Betroffenen.

Ein positives Menschenbild, das unterschiedliche Perspektiven als wertvoll anerkennt, ist die Basis für eine erkundende, kollaborative Zusammenarbeit.

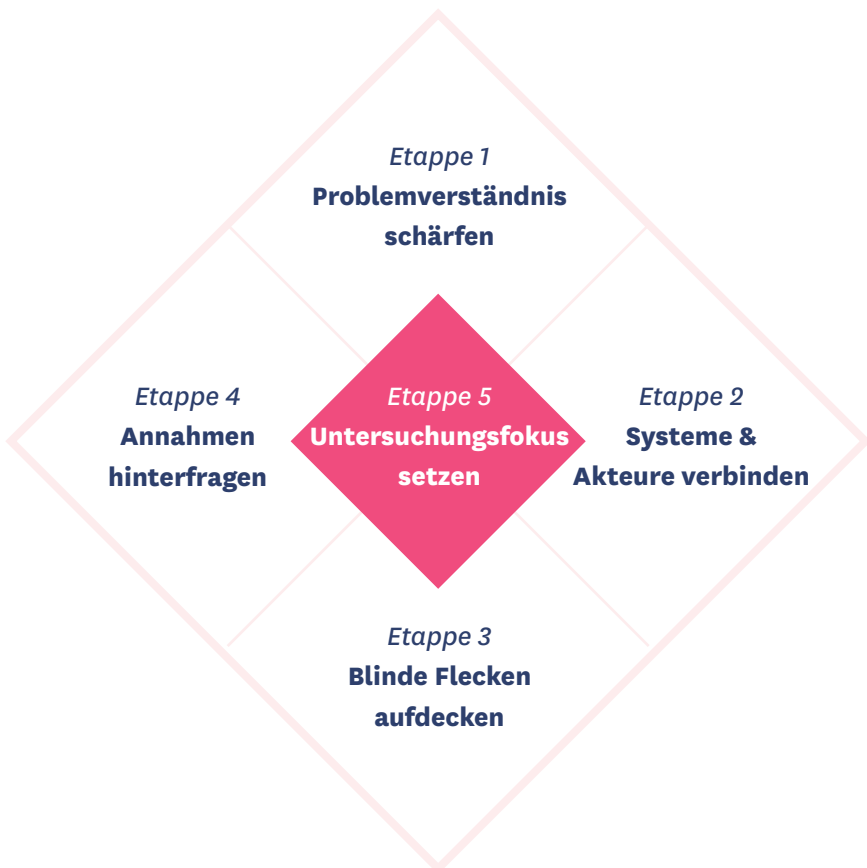
*Phase 4*  
**Entwerfen**  
Lösungsansatz  
definieren

*Phase 5*  
**Erproben**  
Nutzen  
validieren

*Phase 6*  
**Navigieren**  
Innovationen  
begleiten

# Phasenziel & Etappen

In der *Erkundungsphase* wird ein umfassendes Problemverständnis erarbeitet und die mit dem Problem in Verbindung stehende Akteurslandschaft erkundet. Es werden die Erkenntnisse und Quellen aus der Recherche zum Thema zusammengetragen und zu untersuchende Annahmen herausgearbeitet. **Das Ziel dieser Phase ist, den genauen Rahmen für die Untersuchung abzustecken und in einem Lagebericht zu erfassen.**



# Methoden

## *Etappe 1*

### **Problemverständnis schärfen**

Ursachen und Effekte erkunden.



#### **Baumanalyse**

84

## *Etappe 2*

### **Systeme & Akteure verbinden**

Betroffene und verantwortliche Akteure benennen und Abhängigkeiten erkennen.



#### **Akteure kartieren**

90



#### **Akteursbeziehungen**

94

## *Etappe 3*

### **Blinde Flecken aufdecken**

Internes und externes Wissen recherchieren.



#### **Themengeleitetes Netzwerken**

98



#### **Wissensatlas**

102

## *Etappe 4*

### **Annahmen hinterfragen**

Vermutungen sichtbar machen.



#### **Annahmen-Dreieck**

108

## *Etappe 5*

### **Untersuchungsfokus setzen**

Erkenntnisse zusammenfassen.



#### **Lagebericht**

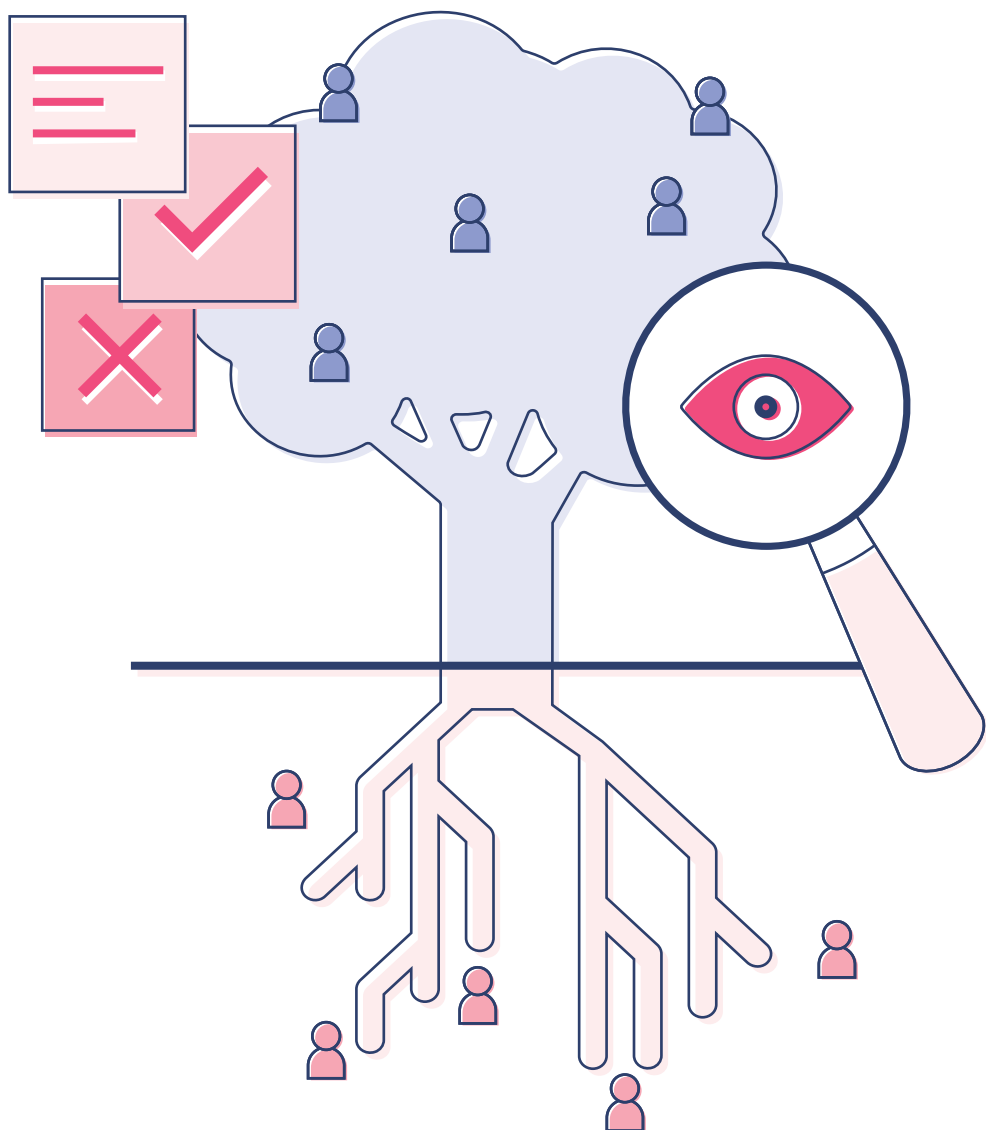
114



# Das Umfeld betrachten

Wenn Probleme bearbeitet werden, dann hat dies häufig nicht nur positive Konsequenzen. Beim Verändern von organisatorischen Routinen entstehen oft Reibungen. Um diese frühzeitig zu erkennen, beginnt die Phase des Erkundens mit einem besseren Verständnis der zu bearbeitenden Herausforderung. Die Basis dafür bildet der **Entwicklungsplan** (S. 68) aus dem vorherigen Kapitel. Hier wurde vorläufig die allgemeine Situation erfasst und beschrieben, welche Probleme behoben werden sollen, wer von einer Lösung profitieren könnte und welche Ressourcen für die gemeinsame Bearbeitung notwendig sind.

Diese ersten Beschreibungen beinhalten zunächst nur das Offensichtliche. Ähnlich wie bei der Betrachtung eines Baumes, ist es selten, dass wir unseren Fokus gleich zu Beginn auf die neuen Blätter hoch oben in der Baumkrone oder die lebensnotwendigen Wurzeln unter der Erde richten. Mit der Methode **Baumanalyse** (S. 84) betrachten wir die Herausforderung unter ähnlichen Gesichtspunkten und benennen Ursachen und Auswirkungen des Problems, das wir lösen wollen.





# Baumanalyse

## Zeitraahmen

30 – 50 Minuten

## Niveau

Je nach Tiefe

Einfach – Hoch

## Materialien

Stifte, Klebezettel,  
ein großes Stück

Papier, z.B.

Flipchart oder

Rückseite eines

Posters

## Rollen

Moderation,

Dokumentation,

Zeitmanagement

## Anregung

Für Einsteiger:innen

& Fortgeschrittene

in unterschiedlichen

Tiefen nutzbar

## Was und wofür?

Die **Baumanalyse** unterstützt die Betrachtung des Problemkontexts, indem die Ursachen einer Herausforderung untersucht und damit verbundene Effekte erkannt werden. Mit diesen Informationen wird der Fokus für die weitere Bearbeitung genauer bestimmt und der Grundstein für eine gezielte Recherche gelegt.


## Mehrwert

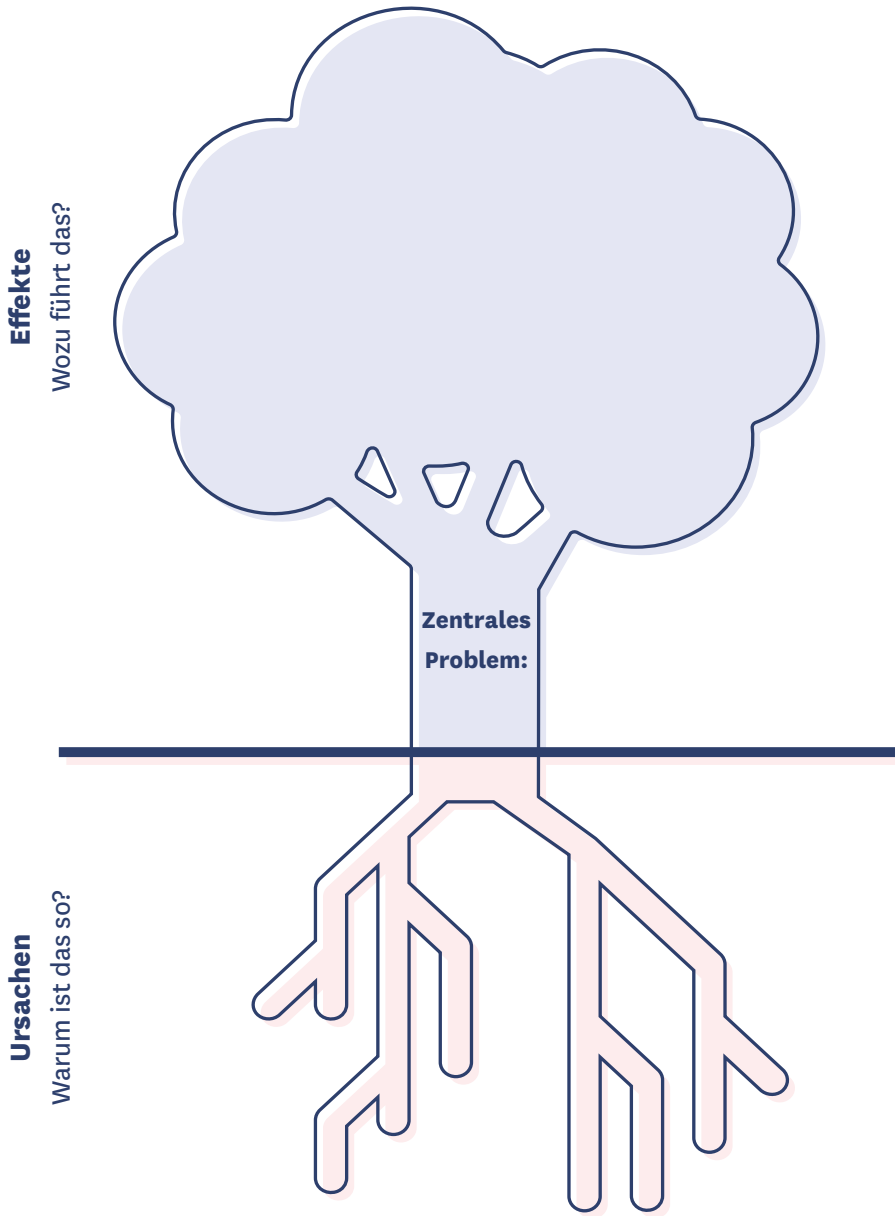
Das Blickfeld wird problembezogen erweitert. Verschiedene Blickwinkel und Bedenken können im Team sachlich gesammelt und effektiv geordnet werden. Dabei werden Muster oder Abhängigkeiten sichtbar und ermöglichen eine systematische Bearbeitung.

---

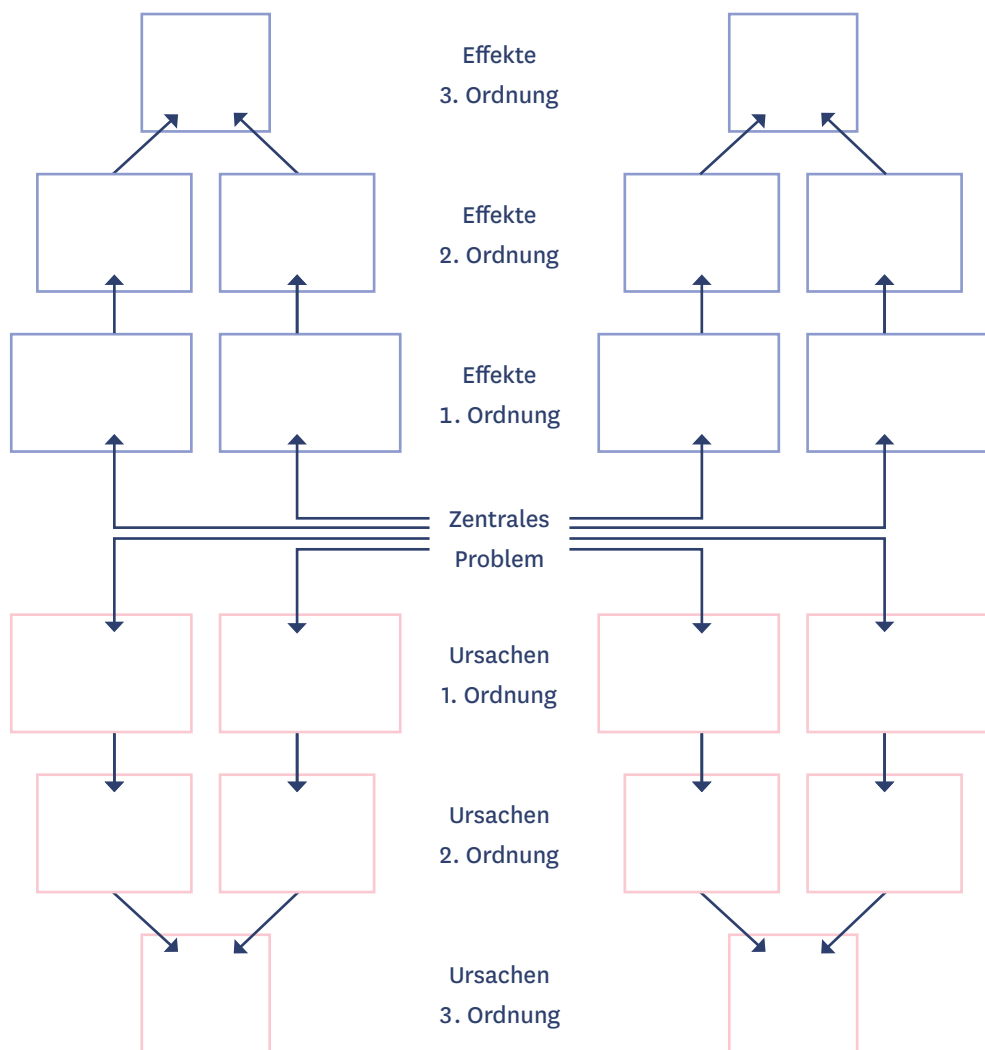
Die **Baumanalyse** ist ein einfaches Wirkdiagramm, das als Basis für eine Systemanalyse genutzt werden kann. Ursache-Wirkungs-Diagramme beinhalten die grafische Darstellung von Ursachen, die zu einem Ergebnis führen oder dieses maßgeblich beeinflussen.

# Vorgehen

- 01 Schema des Baums auf ein großes Blatt Papier übertragen.  
Alle Teammitglieder haben Klebezettel und Filzstifte zur Hand.
  - 02 **Zentrales Problem** in der Mitte eintragen. Die Mitte steht stellvertretend für den Stamm, der den Ausgangspunkt der Problemerkundung darstellt.
  - 03 Um **Ursachen** des Problems zu ermitteln, mehrmals fragen:  
„Welche *tieferliegende* Ursache ist der Grund für eine Ursache?“. Alle Aspekte aufschreiben und im Austausch in logische Ordnung unterhalb des zentralen Problems bringen. Hier versammeln sich die Ursachen des Problems.
  - 04 Um **Effekte** des Problems zu ermitteln, mehrmals fragen:  
„Welcher Effekt löst welchen weiteren Effekt aus?“. Alle Aspekte aufschreiben und oberhalb des zentralen Problems in logischer Ordnung aufhängen. Hier versammeln sich die Symptome des Problems.
  - 05 Alle Aspekte im Wurzelwerk bzw. in der Baumkrone als Ganzes betrachten. Was ist für die Bearbeitung des Problems relevant? Auf welche Ursachen oder Effekte sollte besonders eingegangen werden? Die wichtigsten Punkte markieren.
  - 06 Entstandene Schwerpunkte übersichtlich dokumentieren. Den Bereich mit den meisten Hervorhebungen detailliert untersuchen.
-  **Hinweis:** Im Nachgang zum Termin tauchen häufig weitere wichtige Punkte auf. Ergänzungen sind sinnvoll.









# Schlüsselakteure identifizieren

Basierend auf dem besseren Verständnis der Ursachen und Effekte unserer Herausforderung haben wir in der **Baumanalyse** (S. 84) für die weitere Entwicklung einen Fokus gesetzt. Das kann bedeuten, dass unsere Aufmerksamkeit nicht mehr auf dem ursprünglichen Problem liegt, sondern beispielsweise in Richtung Wurzeln wandert und tiefer liegende Ursachen genauer betrachtet.

## Zusammenbringen, was zusammen gehört

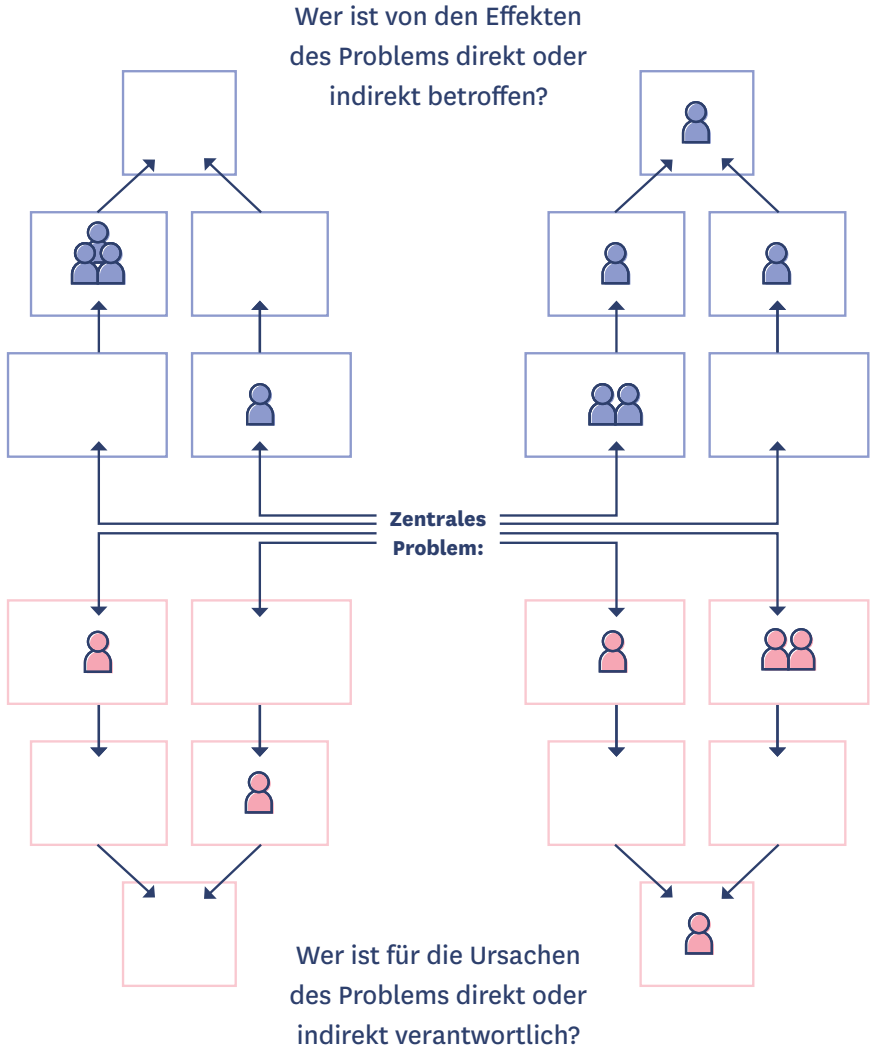
Warum ist das, was wir erleben so, wie es ist? Wie können wir beeinflussen, dass es anders ist? Die Zusammenhänge zwischen spürbaren Ereignissen und handelnden Personen sind von Belang – auch im Zeitalter der digitalen Transformation. Daher widmen wir uns als nächstes den Menschen, die in Verbindung mit den identifizierten Effekten und den Ursachen stehen. An diesem Punkt treffen wir eine erste Unterscheidung in zwei Akteursgruppen:

- die von den Effekten **Betroffenen**
- die für die Ursachen **Verantwortlichen**

Je nach Problemstellung können betroffene oder verantwortliche Akteure als Nutzer:innen, Bürger:innen, Mitarbeiter:innen oder Dienstleister:innen bezeichnet werden – müssen sie aber nicht.

Wir nutzen die Erkenntnisse aus der **Baumanalyse**, um erste Akteure zu identifizieren (siehe Abbildung). Zusätzlich können die kartierten Mitspieler:innen aus der *Vorbereitungsphase* genutzt werden.

Welche der dort genannten Personen gehören zu einer der beiden Akteursgruppen? Nachdem wir erste Personen(gruppen) notiert haben, verdichten wir unser Verständnis über diese Akteure und deren Beziehungen mit der Methode **Akteure kartieren** (S. 90).





# Akteure kartieren

## **Zeitrahmen**

30 – 50 Minuten

## **Niveau**

Mäßig – Hoch

## **Materialien**

Stifte, Klebezettel, Moderationskarte, ein großes Stück Papier, z.B. Flipchart oder Rückseite eines Posters

## **Rollen**

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

## **Was und wofür?**

Öffentliche Innovation zielt darauf ab, komplexe Probleme zu lösen und Systeme zu verbessern. Solche Veränderungen können allerdings nur für und mit den Menschen gestaltet werden, die im entsprechenden Umfeld handeln. Mit der Kartierung der relevanten Akteure werden jene Personengruppen benannt, die von den Effekten betroffen oder für die Ursachen verantwortlich sind.

## **Mehrwert**

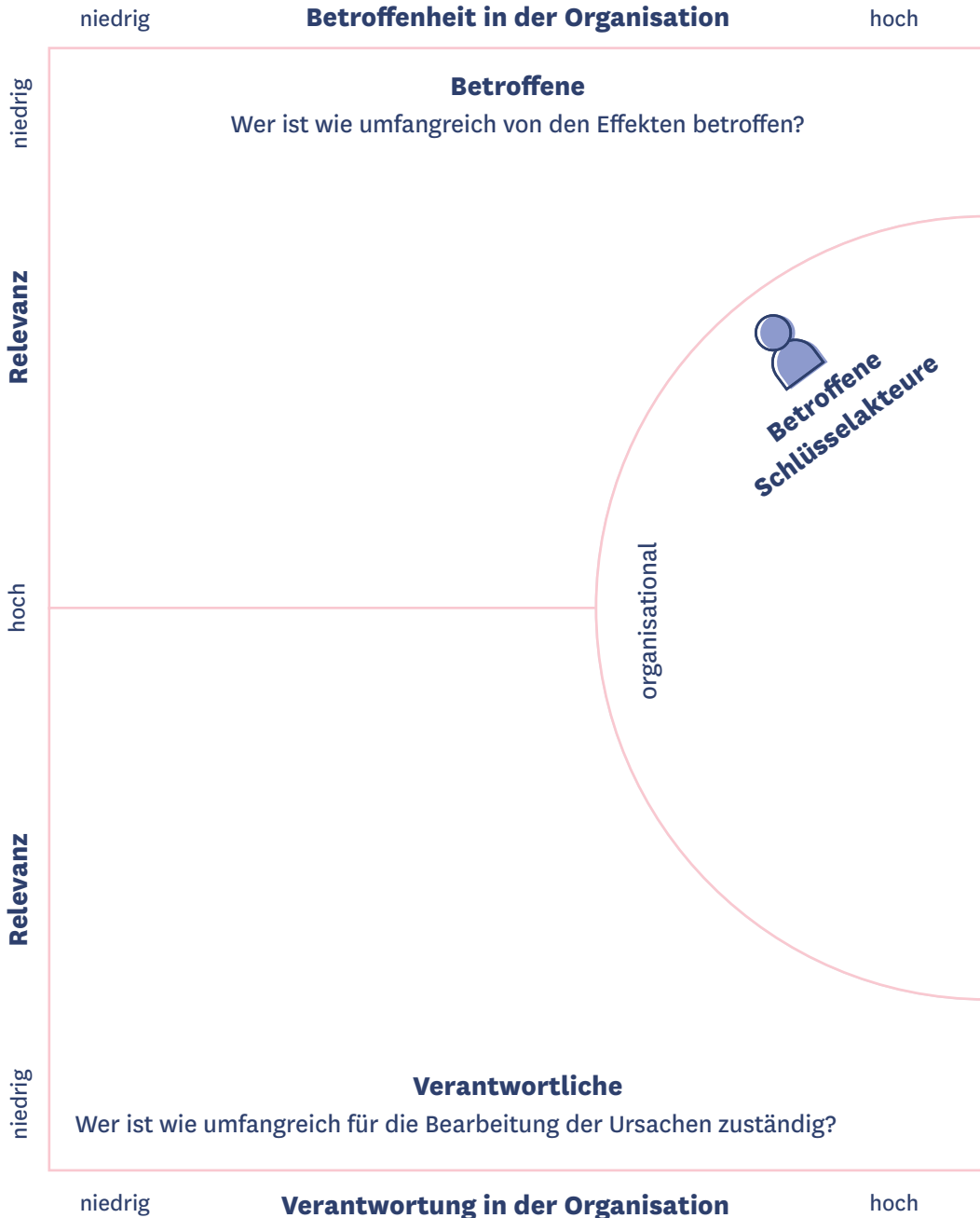
Die Akteure nehmen aufgrund ihrer unterschiedlichen Rollen und Interessen unbewusst oder bewusst einen Einfluss auf die Situation. Indem ihre Sichtweise als wertvoller Wissensbestand erkannt wird, können sie im Prozess beteiligt werden. So lassen sich Schlüsselakteure bestimmen, die im Prozess zu beteiligen sind. Ihre Perspektive inspiriert die Gestaltung von wertvollen Lösungsansätzen.

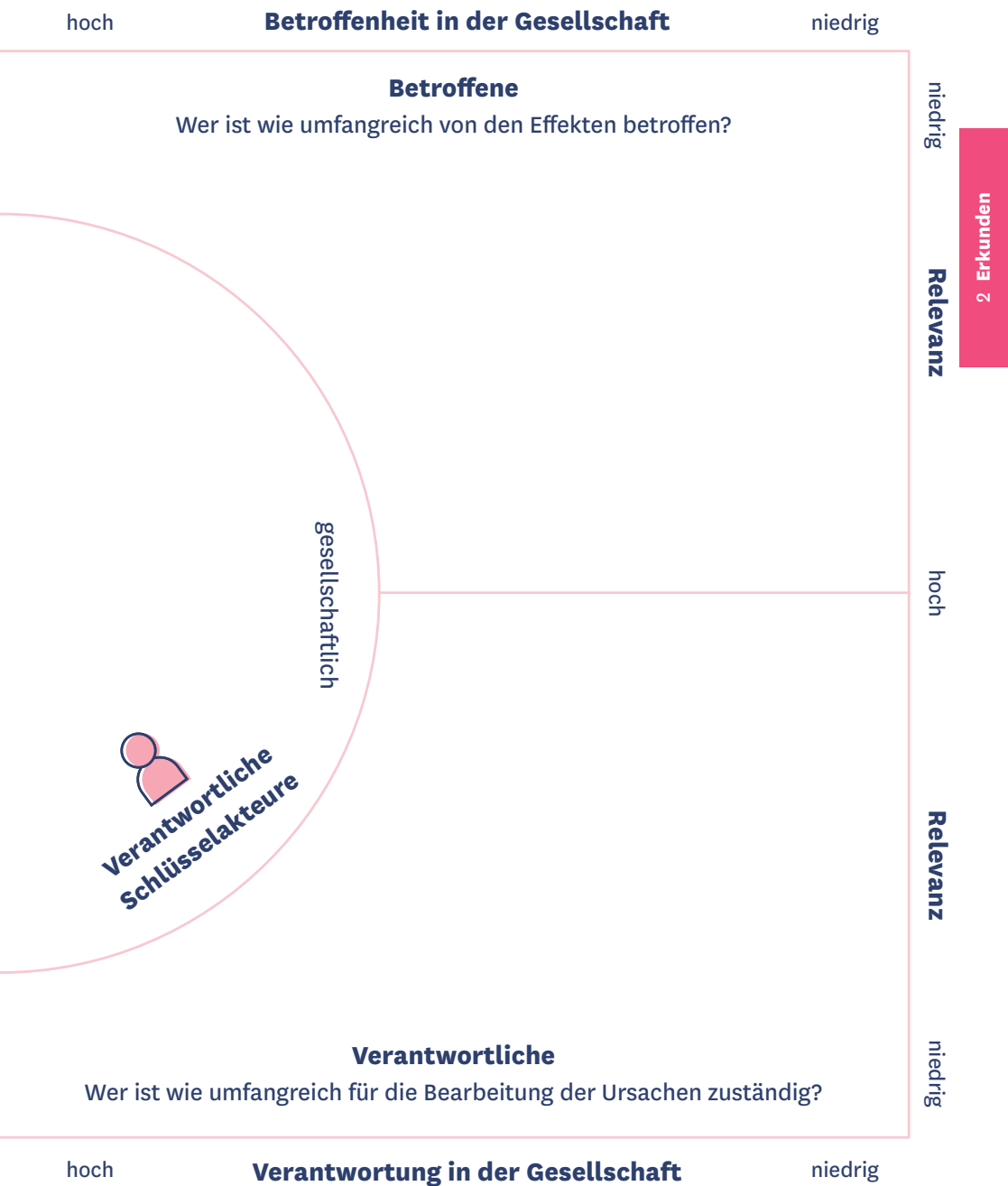
---

Akteurslandkarten oder auch Stakeholder Mappings sind ein Basiswerkzeug partizipativer Prozesse. Sie stellen einen zentralen Ausgangspunkt für die Beteiligung unterschiedlicher Perspektiven dar, um legitime Entscheidungen und wirksame Maßnahmen umzusetzen. Die Kartierung ist immer als Momentaufnahme zu verstehen, da sich die Konstellation der Akteure stetig verändert.

# Vorgehen

- 01 Den Ursachen und Effekten der **Baumanalyse** (S. 84) jeweils Akteure oder Akteursgruppen zuweisen. Wer ist von den einzelnen Effekten betroffen? Wer ist für die Ursachen verantwortlich? Inspiration liefert hier auch **Mitspieler:innen kartieren** (S. 38) aus *Phase 1*.
- 02 Schema dieser Vorlage auf ein großes Blatt Papier übertragen. Das zentrale Problem oben eintragen. In den folgenden Arbeitsschritten Notizen aus Schritt 01 einbeziehen.
- 03 Betroffene Akteure in Organisation oder Gesellschaft identifizieren. Welche Menschen oder Zielgruppen sind innerhalb und außerhalb der Organisation vom Problem betroffen? Pro Klebezettel einen Akteur oder eine Gruppe notieren. Je relevanter das Problem und dessen Auswirkungen auf den Akteur ist, umso näher rückt der Klebezettel in die Mitte.
- 04 Verantwortliche Akteure in Organisation und Gesellschaft verorten. Welche Personen oder Einheiten sind innerhalb und außerhalb der Organisation für die Beseitigung des Problems zuständig bzw. für dessen Ursachen verantwortlich?
- 05 Schlüsselakteure haben sich in der Mitte angesammelt. Überlegen, welche dieser Personen stellvertretend für die jeweiligen Akteursgruppen kontaktiert werden sollen, um sie in *Phase 3* zum Thema zu befragen.
- 06 Beziehung zwischen den Schlüsselakteuren in der Mitte abschließend näher beschreiben. Dafür die Vorlage **Akteursbeziehungen** (S. 94) nutzen.







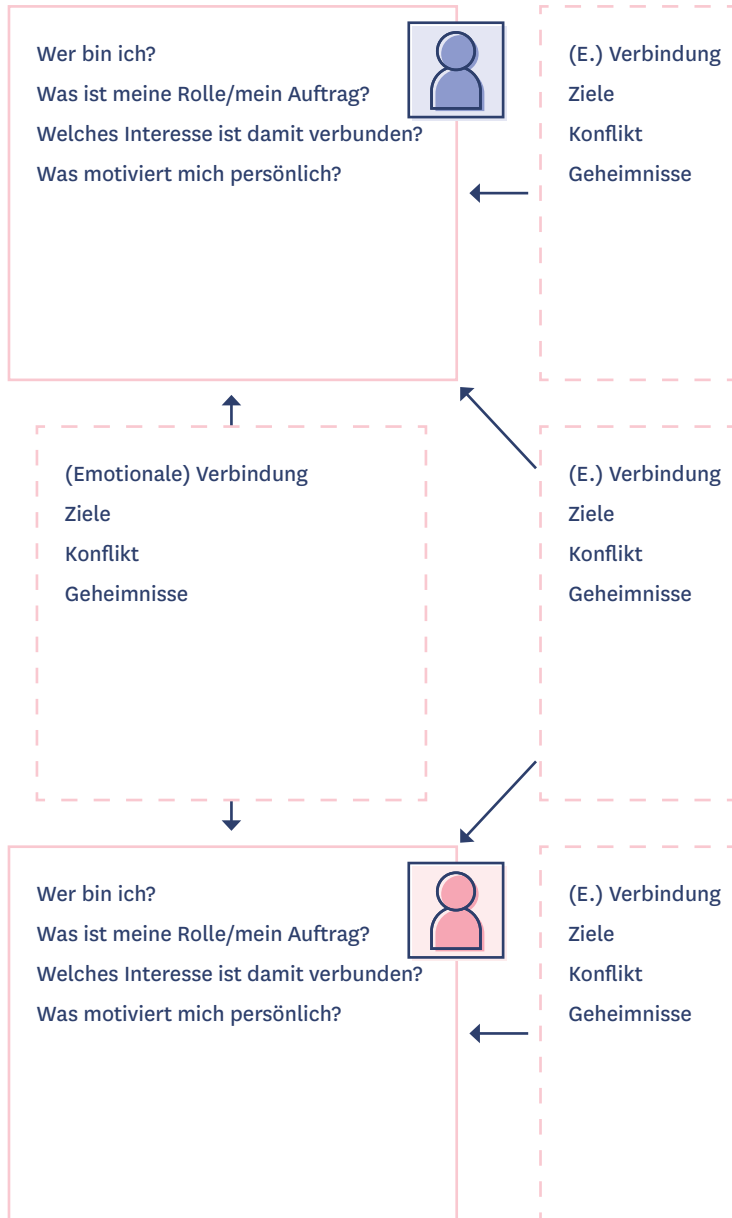
### Name Akteursgruppe:

Wie viele gibt es davon?

Mit wie vielen interagieren wir? Wie häufig?

Was wollen sie von uns?

Was wollen wir von ihnen?



### Name Akteursgruppe:

Wie viele gibt es davon?

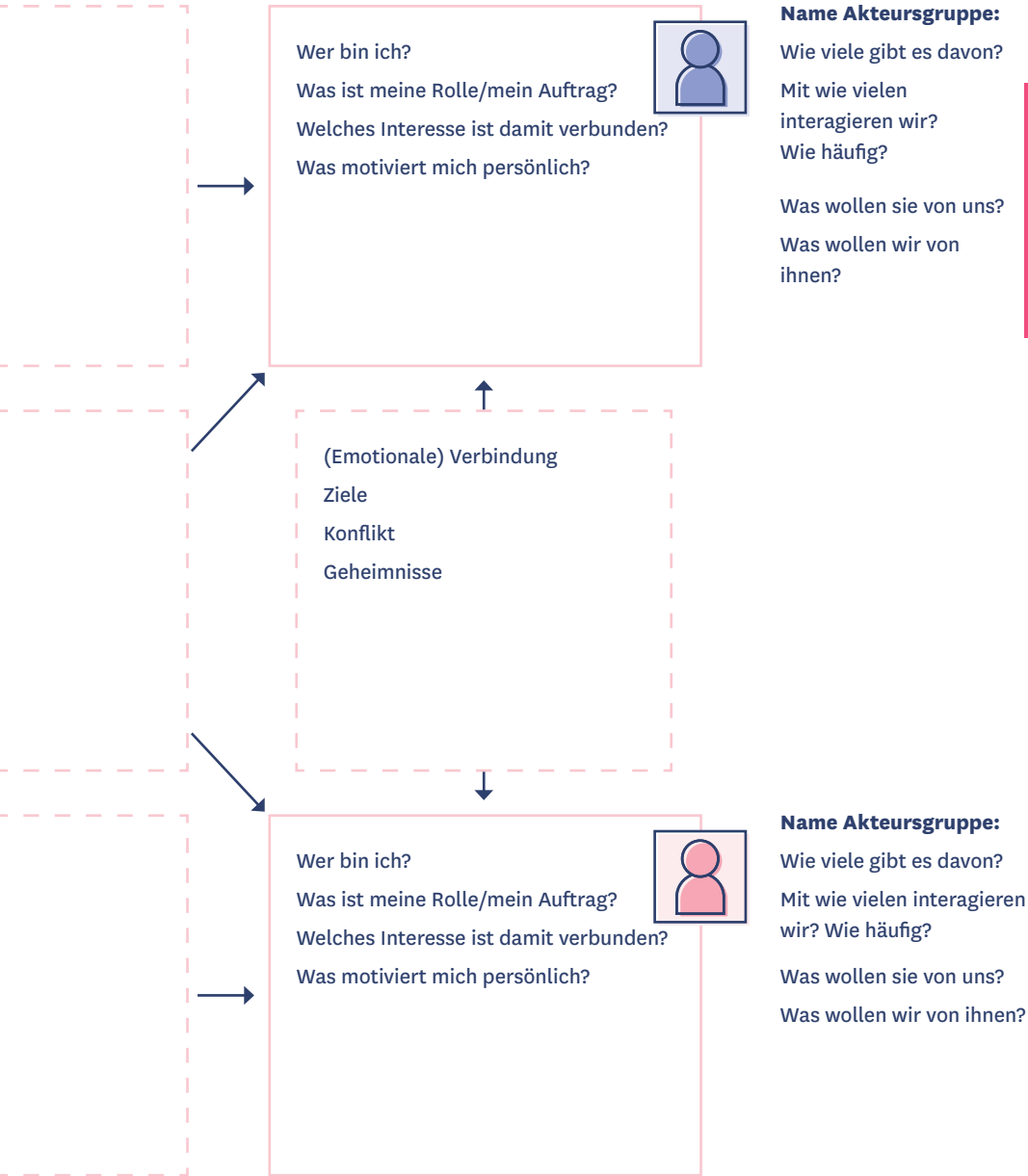
Mit wie vielen interagieren wir? Wie häufig?

Was wollen sie von uns?

Was wollen wir von ihnen?



**Zentrales Problem:**





# Bestehendes Wissen recherchieren

Bei der Bearbeitung komplexer Probleme müssen wir den eigenen Horizont erweitern.

## Internes Wissen

Am Anfang einer jeden Recherche sollten zunächst interne Wissensträger in die Recherchearbeit eingebunden werden. Oft ist in der eigenen Organisation mehr Know-how vorhanden, als es auf den ersten Blick scheint.

An welchen Stellen wird zu ähnlichen Problematiken gearbeitet? Welche laufenden Projekte, Programme oder organisationsinternen Prozesse gibt es in der eigenen Organisation? Was wird bereits getan? Im Rahmen unseres Innovationsprozesses können wir auf Hürden oder unbeantworteten Fragen anderer Abteilungen aufbauen, Doppelarbeit vermeiden und die verantwortlichen Kolleg:innen effizient einbinden.

## Interne Wissensträger:innen

Ohne persönliche Kontakte, interne Netzwerkstrukturen oder die Erlaubnis, diese zu nutzen, ist es speziell in großen Organisationen schwer, relevante Wissensträger:innen einzubeziehen. Regelmäßige Netzwerktreffen sind ideal, um einen Überblick zu laufenden Aktivitäten, involvierten Personen oder relevanten Lösungen und Wissensbeständen zu bekommen. **Themengeleitetes Netzwerken** (S. 98) ist ein bewährtes, kurzweiliges Vorgehen, das als Anregung dienen kann.

## Externe Daten

Statistiken ermöglichen uns zu verstehen, ob wir den Problemrahmen ausweiten oder fokussieren sollten. Dabei sind auch historische Daten hilfreich. Das Statistische Bundesamt erhebt und verarbeitet solche und stellt sie unter [www.destatis.de](http://www.destatis.de) zur Nutzung bereit.

## Externes Wissen

Positive und negative Beispiele können auch aus dem privaten, gemeinnützigen oder akademischen Sektor stammen oder in anderen Kommunen und Verwaltungen gefunden werden. Unsere Arbeit wird besser, wenn wir wissen, was andere wie entwickeln. Der sektorübergreifende Austausch trägt zum Wissenstransfer und Netzwerkaufbau bei.

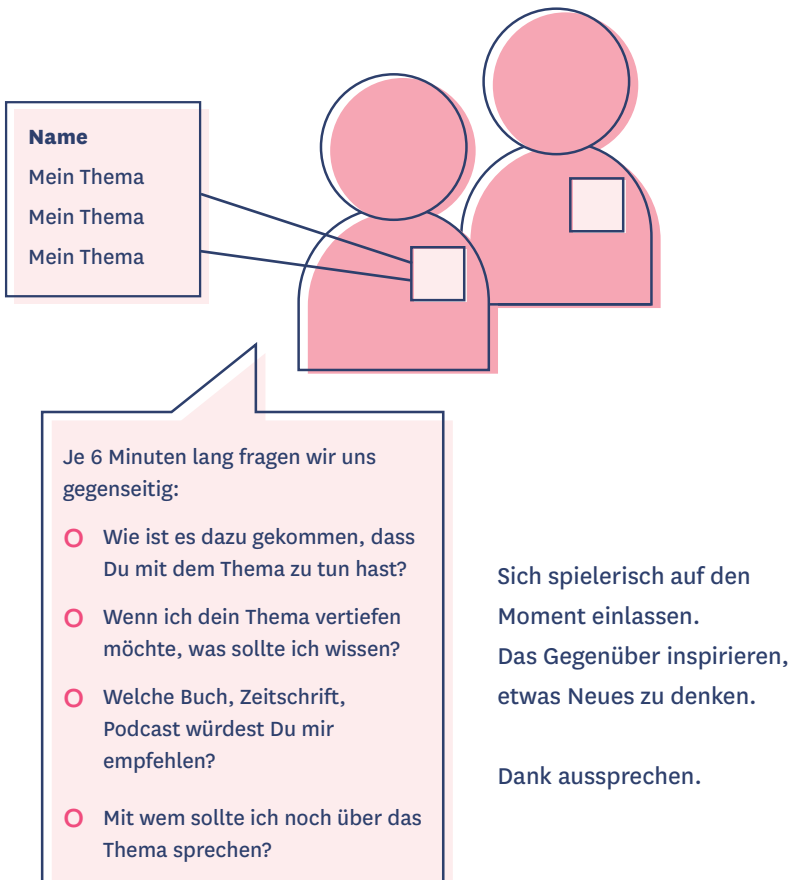


**Hinweis:** Die Recherchephase lässt sich effizient zwischen zwei Workshops durchführen, wenn sie auf unterschiedliche Teammitglieder verteilt wird. Dazu die Quellen über die Recherche hinweg notieren und im Team auf ein gemeinsames Format einigen. Die Ergebnisse der Recherche kurz und knapp im **Wissensatlas** (S. 102) sammeln.



## 12 Minuten fokussiert ins Gespräch kommen

- 01 **Vor dem Netzwerken:** Eigenen Namen und Themen, zu denen ich gerne angesprochen werden möchte, auf einem Klebezettel notieren.
- 02 **Während des Netzwerkens:** Eine unbekannte Person treffen und ihre Themen auf dem Namensschild erfassen. Das für einen selbst interessanteste Thema wählen und anhand der Fragen erkunden. Nach 6 Minuten dankend die Rollen wechseln.



### 3 Minuten Netzwerkdokumentation

- 03 Nach dem Netzwerken:** 3 Minuten individuell notieren, was zu erinnern ist und wozu der Austausch fortgesetzt werden könnte. Bereit sein, die nächste Person zu treffen.

**In 3 Minuten schreibe ich meine Notizen zu:**

Thema: \_\_\_\_\_

Empfehlungen zu: \_\_\_\_\_

Vertiefung: \_\_\_\_\_

Material: \_\_\_\_\_

Menschen: \_\_\_\_\_

Warum würde ich gern mit dieser Person in Kontakt bleiben?

#### Dankeskarte

Dankeschön, mich hat besonders zum Nachdenken angeregt, dass ...

#### Kontaktdaten:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Hinweis:** Im Nachgang den Personen eine Dankespostkarte oder eine E-Mail zukommen lassen. Sie sind ein Mittel zur Reflexion und wertschätzenden Abrundung des Austauschs.



# Forschungswissen recherchieren

Je nach Umfang der Unternehmung ist es sinnvoll, den Stand der Forschung im Bezug auf das Thema bzw. die Problemstellung zu ermitteln. Um zu wissen, was bereits bekannt ist, werden in einer Literaturrecherche relevante Studien oder Berichte mit Bezug auf die Unternehmung gelesen.

Dieses Vorgehen ist sowohl informativ als auch richtungsweisend für unsere Arbeit. Wenn wir wissen, was andere Menschen oder Organisationen bereits erforscht haben, können wir auf deren Arbeit aufbauen. So können wir uns bei der weiteren Entwicklung darauf konzentrieren, wirklich etwas Neues zu erkennen.

Die „Schreibtisch-Forschung“ mündet in das gemeinsame Strukturieren der Ergebnisse in Wissensbestände, die:

- den Prozess oder Inhalt betreffen
- mehr oder weniger relevant sind  
oder
- sich inner- oder außerhalb unserer Organisation(en) befinden.

Neben wissenschaftlichen Online-Portalen wie *researchgate.net* oder *academia.edu* lassen sich vor allem bei den **Forschungseinrichtungen des Bundes\*** viele nützliche Veröffentlichungen und Artikel finden. Um nicht komplett davon überwältigt zu werden, gilt:

- 01 Zusammenfassungen von Forschungsberichten lesen, die interessant klingen.
- 02 Bibliografien dieser Artikel einsehen und ggf. Werke finden, die in unterschiedlichen Artikeln genannt sind.
- 03 Artikel auswählen, die am relevantesten erscheinen (am besten von unterschiedlichen Autoren und Jahrgängen), komplett lesen und notieren, was für das Team wichtig zu wissen ist – mit Quellenangabe!

Alle relevanten Erkenntnisse, die wir in dieser Zeit im Bezug auf das Thema erfahren, versammeln wir kurz und knapp im **Wissensatlas** (S. 102). Die Kartierung kann nur einen Ausschnitt der existierenden Informationen darstellen. Eine allumfassende Erfassung ist weder notwendig noch möglich.

---

\*[www.bundesregierung.de/breg-de/themen/forschung/forschungseinrichtungen-des-bundes](http://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/forschung/forschungseinrichtungen-des-bundes)



# Wissensatlas

## **Zeitraahmen**

60 – 120 Minuten

## **Niveau**

Mäßig – Hoch

## **Materialien**

Stifte, Klebezettel,  
ein großes Stück  
Papier, z.B. Flipchart  
oder Rückseite eines  
Posters

## **Rollen**

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## **Anregung**

Über einen längeren  
Zeitraum hinweg  
Wissensbestände  
offline und online  
sammeln

## **Was und wofür?**

Sicherlich tauchen in der Recherche neben dem gesammelten Wissen auch neue Fragestellungen und ggf. Zweifel auf. Bei der Kartierung wird Unwissen nicht verdrängt, sondern aktiv adressiert, um auf konkrete Potenziale hinzuweisen. Wissen und Unwissen können so passgenau in den weiteren Prozess integriert werden.

## **Mehrwert**

Durch die Nutzung dieser 2x2 Matrix erkennen wir an, dass wir uns in einem komplexen Umfeld bewegen. Die aufgedeckten blinden Flecken bilden die Grundlage, um sie zu bearbeiten und für eine Problemlösung zu nutzen. Wir sehen, was für die Weiterentwicklung am relevantesten ist. Als Team beginnen wir nicht nur über Ähnliches, sondern über das Gleiche zu sprechen.

---

Die *bekannt/unbekannt* Matrix geht auf die amerikanischen Psychologen J. Luft und H. Ingham zurück. Das nach ihnen benannte Johari-Fenster ist ein seit 1955 etabliertes Analyseinstrument für Selbst- und Fremdwahrnehmung.



# Vorgehen

Vor der Kartierung die Recherchequellen über den Prozess hinweg notieren und im Team auf ein gemeinsames Format einigen.

- 01 Matrix auf ein größeres Arbeitsformat, z.B. Flipchartpapier übertragen. Das Thema oder die Problemstellung als Ausgangspunkt für das Befüllen der Matrix eintragen. Jede Person in der Runde hat einen Stift und Papier bzw. Klebezettel.
- 02 In **Feld A** beginnen und bekanntes Wissen aus der Recherche inklusive Quellen platzieren.
- 03 In den **Feldern B, C, D** mit Impulsfragen relevante Punkte sammeln.  
*Alle für sich allein (ca. 15 min):* Erste Gedanken zu den drei Feldern aufschreiben. Ein Aspekt je Klebezettel.  
*Alle nacheinander (ca. 5 min pro Person):* Aufgeschriebene Aspekte für die anderen vorlesen und in zugehörigen Feldern verorten. Gleiche oder ähnliche Aspekte können direkt nebeneinander positioniert werden. Gegebenenfalls 03 wiederholen.
- 04 In allen Feldern sind Wissensbestände vermerkt. Jetzt kann die Gruppe Prioritäten setzen. Was ist besonders relevant für die Problemlösung? Die wichtigsten Punkte werden in der Mitte platziert.
- 05 Fokus auf die **Felder C und D** setzen. Hier sind wichtige Punkte verortet, die durch eine Untersuchung in *Phase 3*, unter aktiver Beteiligung von Schlüsselakteuren, zu vertiefen sein werden. Vermerken, welche Schlüsselakteure zu den Inhalten befragt werden könnten.
- 06 Ergebnisse gut dokumentieren und Originale verwahren, um damit später Teilbereiche des **Annahmen-Dreiecks** (S. 108) zu befüllen.



## Validierte Referenzen

Was ist uns bekannt und anderen auch bekannt?

**A**

### **Bekanntes Wissen**

Erschlossenes Wissen

**T h e m a /**

**B**

### **Bekanntes Unwissen**

Spezifisches Wissen

## Angemessener Transfer

Was ist uns bekannt, aber anderen unbekannt?

## Notwendige Feldforschung

Wer soll die Unternehmung wie unterstützen?

C

### Unbekanntes Wissen

Erreichbares Wissen

## P r o b l e m

D

### Unbekanntes Unwissen

Blinder Fleck

## Schlüsselfaktor für Innovation

Was ist uns unbekannt und auch anderen unbekannt?

# Eigene Annahmen in Frage stellen

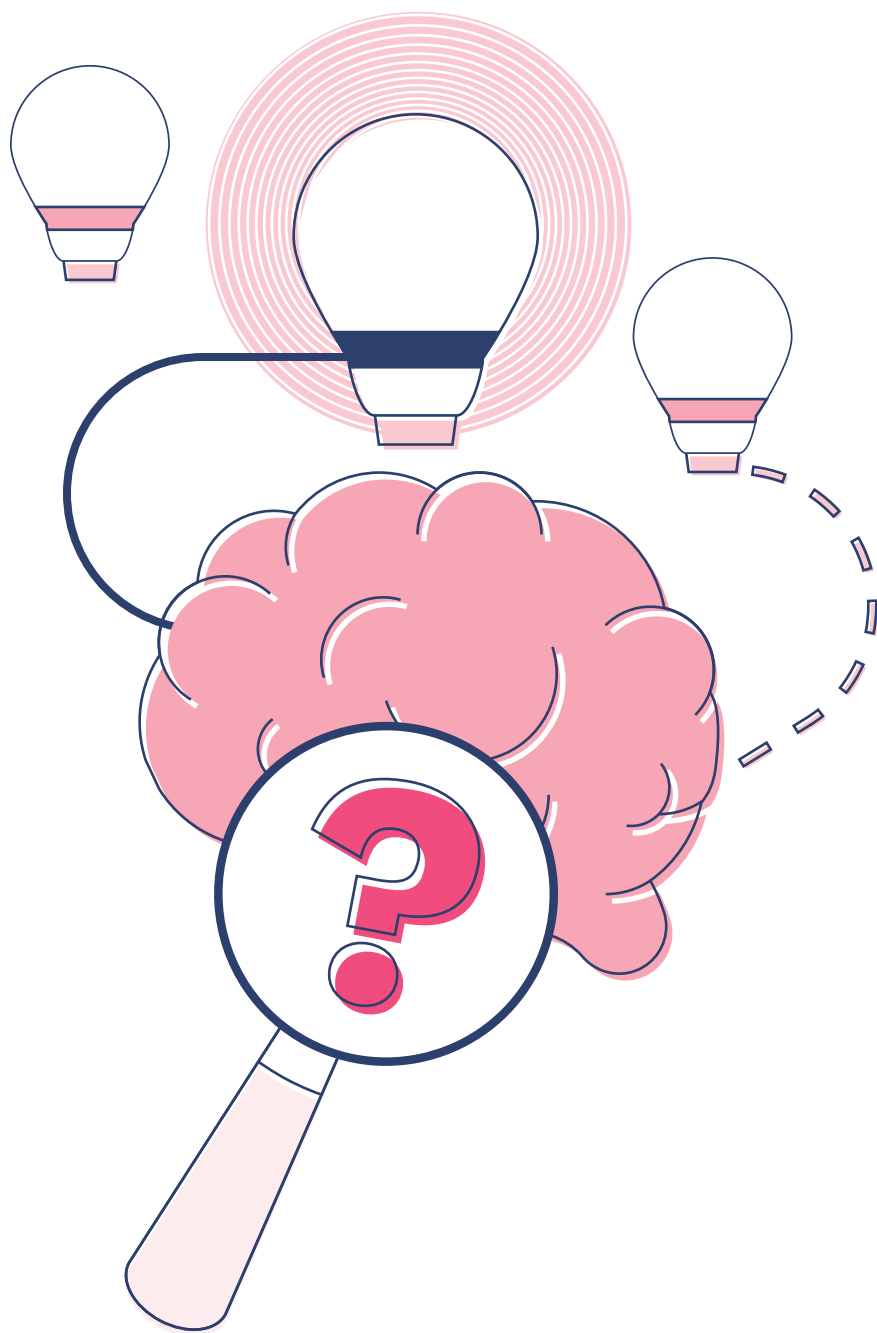
Die Recherche von existierenden Wissensquellen oder das Einbeziehen von Expert:innen kann stellenweise ernüchternd sein. Oft fragen wir uns: Was kann unsere Unternehmung bei so viel vorhandenem Wissen noch beitragen? Einiges! Denn es geht nicht allein um den Erkenntnisgewinn, sondern vor allem um das Einsetzen der gewonnenen Erkenntnis zum Gestalten von Lösungen, die das Leben von Menschen verbessern.

## Voreingenommenheit hinterfragen

Um dabei zu vermeiden, dass wir eine Lösung gestalten, die nur unseren eigenen Vorstellungen und Ansprüchen entspricht – nicht aber denen der tatsächlich Betroffenen – müssen wir unsere eigenen Annahmen verstehen und hinterfragen.

Dazu werden wir bald in Kontakt mit den Schlüsselakteuren treten und jetzt als Vorbereitung unsere wichtigsten Informationen ein letztes Mal differenzieren. Mit dem nachfolgenden **Annahmen-Dreieck** (S. 108) werden wir dazu tatsächliche Fakten von unseren persönlichen Neigungen und Annahmen unterscheiden.

Die Unterteilung verdeutlicht die Blickwinkel, aus denen wir die Welt betrachten. Die präzise Formulierung unserer Annahmen wird es uns ermöglichen, die damit verbunden Hypothesen durch Gespräche oder Beobachtungen zu überprüfen.





# Annahmen-Dreieck

## Zeitraumen

60 – 240 Minuten

## Niveau

Mittel – Hoch

## Materialien

Stifte, Klebezettel,  
Moderationskarte,  
ein großes Stück  
Papier, z.B.  
Flipchart oder  
Rückseite eines  
Posters

## Rollen

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## Anregung

Im Arbeitsalltag die  
*Annahmenbrille*  
aufsetzen, alltäg-  
liche Aussagen  
in Fakten und  
Vermutungen  
unterscheiden und  
damit arbeiten

## Was und wofür?

Das **Annahmen-Dreieck** unterstützt die Unterteilung in Fakten, Neigungen und Annahmen. Dadurch kann bewusste und unbewusste Voreingenommenheit in Bezug auf die Problemstellung transparent gemacht werden. Vorhandene Vorurteile, über die selten gesprochen wird, werden für das Problemverständnis nutzbar gemacht.


## Mehrwert

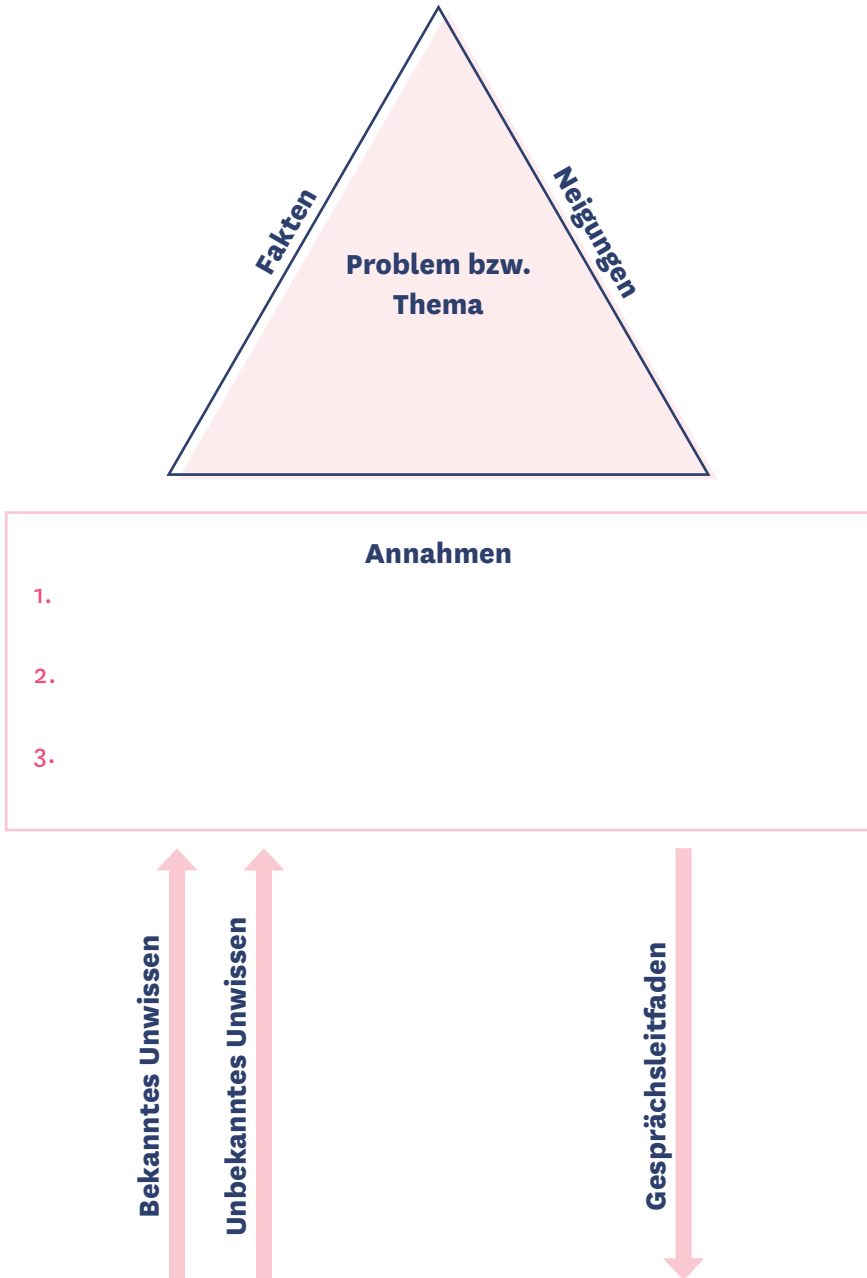
Die Annahmen können im Kontakt mit Schlüsselakteuren einfühlsam und präzise überprüft werden. Sie sind die Grundlage für spätere Beobachtungen oder einen **Gesprächsleitfaden**.

---

Menschliches Verhalten und die Art und Weise wie wir Schlussfolgerungen treffen, sind selten rein faktenbasiert. Der Nobelpreisträger D. Kahneman benennt zwei Strategien im Umgang mit der modernen Welt: schnelles Denken, das ständig aktiv ist, rasch und automatisch urteilt und langsames Denken, das anstrengt, Energie verbraucht und sich nur einschaltet, wenn im Strom des schnellen Denkens etwas Komplexes oder Unerwartetes auftaucht.

# Vorgehen

- 01 Dreieck auf ein großes Blatt Papier oder eine Stellwand übertragen.
  - 02 Thema/Problem in der Mitte eintragen. Was sind zu untersuchende Unterbereiche des Problems? Material aus dem **Entwicklungsplan** (S. 68), der **Baumanalyse** (S. 84) und dem **Wissensatlas** (S. 102) nutzen.
  - 03 Existierende Fakten auf der linken Seite des Dreiecks verorten und ggf. thematisch ordnen. **Feld A** des **Wissensatlas** zur Inspiration nutzen.
  - 04 Neigungen diskutieren. Das können z.B. anekdotische Evidenzen, individuelle Überzeugungen oder *Anker*-Informationen sein, die den Verlauf aller weiteren Gedanken zum Thema geprägt haben. Ein Aspekt pro Klebezettel aufschreiben und auf der rechten Seite des Dreiecks verorten. **Feld B** des **Wissensatlas** zur Inspiration nutzen.
  - 05 Annahmen identifizieren. **Feld C** und **D** des **Wissensatlas** als Einstieg nutzen und auf die Unterbereiche der Problemstellung fokussieren. Diskutieren, aufschreiben, thematisch ordnen und verdichten. Drei relevante Annahmen herauskristallisieren, die im Austausch mit den Schlüsselakteuren untersucht werden sollen.
  - 06 Die entstandenen Zwischenergebnisse dokumentieren. Wichtigste Annahmen konkret und als ganze Sätze formulieren. Der **Gesprächsleitfaden** (S. 130) wird in *Phase 3* erstellt.
-  **Hinweis:** Im Nachgang zum Termin tauchen häufig weitere wichtige Punkte auf. Ergänzungen sind sinnvoll.





**Fakten** basieren auf verifiziertem Wissen. Sie sind anerkannte, wissenschaftliche Realitäten. Das bisher gesammelte Wissen in Bezug auf die Problemstellung wird eine solide Grundlage für weitere Untersuchungen. Inhalte aus **Feld A** des **Wissensatlas** (S. 102) nutzen.

**Neigungen** sind kognitive Muster, die das Wahrnehmen, Erinnern, Denken und Urteilen verzerren. Vor allem in Stresssituationen benutzt unser Gehirn diese *Abkürzungen*, um bei zuviel oder zu wenig Information funktionstüchtig zu bleiben. Zum Beispiel:

- **Unterlassungseffekt:**  
„Das Risiko, dieses Problem anzugehen, ist zu hoch.“
- **Optimismusverzerrung:**  
„Das betrifft eher die anderen, aber nicht uns.“
- **Status-Quo Neigung:**  
„Wenn es nicht kaputt ist, sollten wir es nicht reparieren.“

Auch Inhalte aus **Feld B** des **Wissensatlas** nutzen.

**Annahmen** sind Vermutungen, die etwas für möglich oder unmöglich halten, ohne dass ein Beweis dafür existiert. Annahmen entstehen weitgehend durch reale, stellvertretende oder imaginäre Erfahrungen. Fragen, die es zu identifizieren gilt:

- Was wird im Bezug auf das Problem für möglich oder unmöglich gehalten, ohne dass dessen Gültigkeit bewiesen ist?
- Worüber besteht keine Gewissheit?
- Was kann in Bezug auf die Problemstellung wahr oder falsch sein?
- Was kann leicht widerlegt oder bewiesen werden?
- Was sollte im Gespräch mit Schlüsselakteuren zusätzlich herausgefunden werden?

Auch Inhalte aus den **Feldern C** und **D** des **Wissensatlas** nutzen.



# Erkenntnisse zusammenfassen

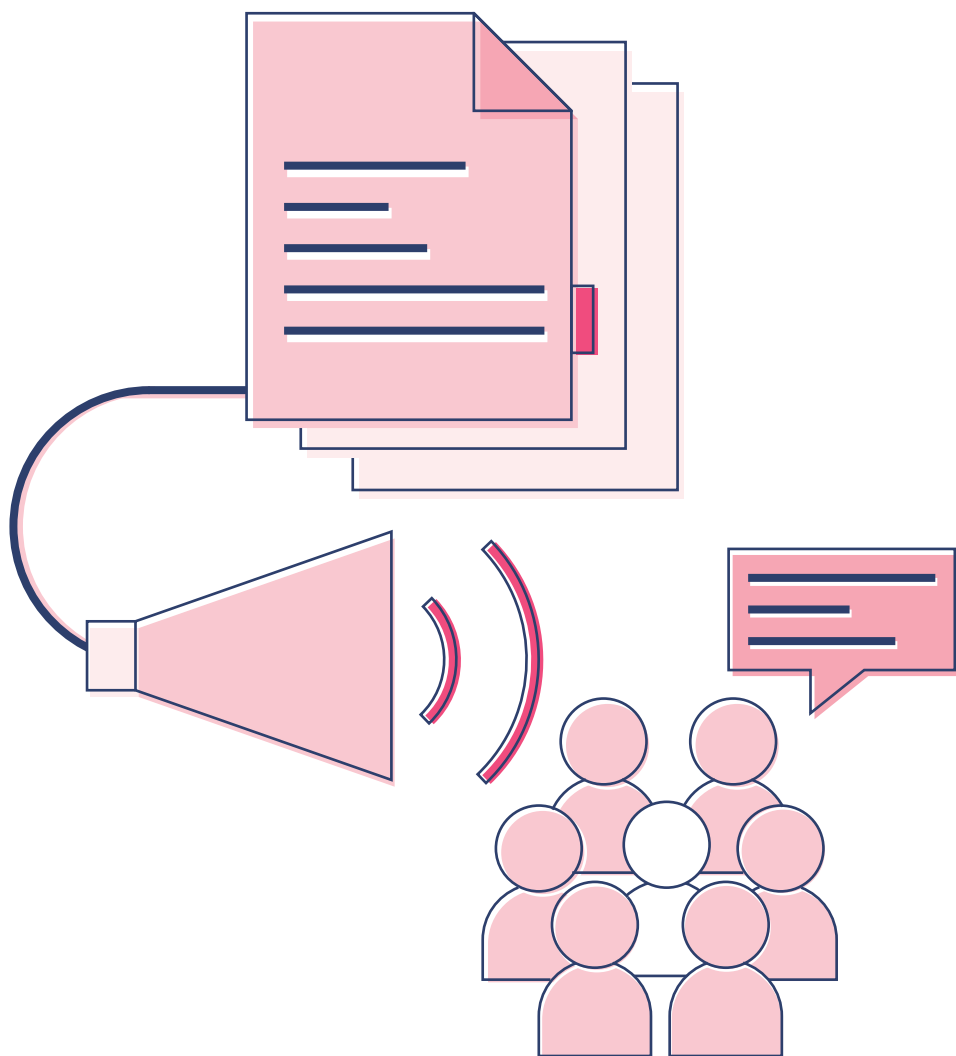
Wir haben als Team einen Erkenntnisprozess durchlaufen, der für Außenstehende nur schwer nachvollziehbar ist. Jetzt ist ein guter Zeitpunkt, um Vorgesetzten einen Zwischenstand zu kommunizieren. Die Formulierungen dafür werden uns außerdem bei der Rekrutierung von Gesprächspartner:innen unterstützen.

## **Bisherige Ergebnisse miteinander verbinden**

Mit den Ergebnissen der **Baumanalyse** (S. 84) und **Akteure kartieren** (S. 90) sind Grundlagen vorhanden, um den genauen Fokus der Untersuchung in *Phase 3* zu formulieren. Basierend auf dem bisherigen Wissensstand und den identifizierten Annahmen bestimmen wir gemeinsam, was noch herausgefunden werden muss.

Die Zusammenfassung des umfassenden Wissens erleichtert die interne und externe Kommunikation. Durch die Berichterstattung entsteht eine Verlässlichkeit in der Kommunikation zwischen Kernteam und Führungskräften. Das Kommunikationsformat kann mit den Entscheidungsträger:innen abgestimmt werden.

Die einzige Vorgabe für die Erstellung des **Lageberichts** (S. 114) ist, dass alle Aspekte beschrieben werden ohne eine bestimmte Lösung vorzugeben. Unabhängig davon, ob die Unternehmung auf Eigeninitiative beruht oder durch Vorgesetzte in Auftrag gegeben wurde, ist dies zu beachten.





# Lagebericht

## **Zeitraumen**

45 – 60 Minuten

## **Niveau**

Einfach – Mittel

## **Materialien**

Stifte, Klebezettel,  
ein großes Stück  
Papier, z.B. Flipchart  
oder Rückseite eines  
Posters

## **Rollen**

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## **Anregung**

Direkt nach der Defi-  
nition der Annahmen  
aufbereiten

## **Was und wofür?**

Die Fokussierung zu untersuchender Wissenslücken und nicht bestätigter Annahmen ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, um das Verlassen des gewohnten Umfeldes zu legitimieren. Um klar und einfach zu kommunizieren, warum die Beteiligung von Schlüsselakteuren notwendig ist, müssen alle Fragen der Vorlage beantwortet werden.

## **Mehrwert**


Neben dem Rückblick auf das Erarbeitete wird aufgezeigt, was als Nächstes geplant ist. Teammitglieder und Führungskräfte, die sich dafür einsetzen, bisherige Routinen zu verlassen, können so an ihre nächsthöhere Leitungsebene erfolgreich kommunizieren, warum die Unternehmung weiterhin zu unterstützen ist.

---

Der Erkundungsfokus bildet die Grundlage für eine Feldforschung. Die sog. *Grounded Theory* (Glaser in Walsh, Holton et al. 2015) beruht auf der Entdeckung von Mustern in Verhalten, Daten und Theorien. Durch das Einbeziehen der Perspektiven von Schlüsselakteuren lassen sich die Muster entschlüsseln und neue Evidenzen und Theorien ableiten.

# Vorgehen

Der **Lagebericht** fasst bisherige Zwischenergebnisse der *Erkundungsphase* zusammen. Alle Dokumentationen werden so zugänglich und in Zusammenhang gebracht. Beim Erarbeiten an die **STORY** aus dem **Entwicklungsplan** (S. 68) anschließen und ggf. das gleiche Präsentationsformat nutzen und visuell arbeiten.

- 01 Die Essenzen der bisherigen Wissensarbeit ins Gedächtnis rufen.
  - 02 Die erste Frage des Untersuchungsfokus vorerst mündlich und laut ausgesprochen beantworten. Auf präzise und klare Sprache achten. Im Team die Antworten wiederholen, schärfen, aufschreiben und immer wieder umschreiben, um auf den Punkt zu kommen.
  - 03 Vorgehen aus Schritt 02 für alle weiteren Fragen des Untersuchungsfokus wiederholen.
  - 04 **Lagebericht** vervollständigen. Dazu Textbausteine des Untersuchungsfokus in den Lagebericht einbetten.
  - 05 Inhalte nutzen, um eine gelungene Präsentation zu erstellen, die auf Resonanz stößt.
-  **Hinweis:** Falls Widerstände oder Bedenken im Verlauf des Prozesses auftauchen, können diese nachträglich aufgenommen werden.



## Untersuchungsfokus

**WER** steht im Zentrum unserer Untersuchung?

Schlüsselakteure intern:

---

Schlüsselakteure extern:

---

**WAS** versuchen wir zu verstehen?

Worüber besteht keine Gewissheit?

---

Was wird als wahr oder falsch vermutet?

---

Was kann leicht widerlegt oder bewiesen werden?

---

Was lässt sich messbar mit Schlüsselakteuren untersuchen?

---

**WARUM?** Welches Problem steht damit in Zusammenhang?

Problem:

---

Effekte:

---

Ursachen:

---

**Das ZIEL** unserer Untersuchung ist es, herauszufinden, wie wir ...

1

---

2

---

3

---

## Lagebericht

Relevanz für die Adressat:in, z.B. Verbindung zu strategischem Vorhaben:

---

---

Was wir im Bezug auf die bisherige Unternehmung erreicht haben:

---

---

Was wir als Nächstes vorhaben:

---

---

Mögliche Hürden und Umgang damit, sowie gewünschte Unterstützung:

---

---

Wichtige Chancen und wie wir diese nutzen möchten:

---

---

Dankender Abschluss des Berichts:

---

---



# Resultate dokumentieren

Die Dokumentation der wichtigsten Resultate dieser Phase schärft den Blick für die weitere Arbeit. Welche Schlüssel-Erkenntnisse können aus den einzelnen Etappen gezogen werden?

## *Etappe 1* **Problemverständnis schärfen**

Welche Ursachen und Effekte sind entscheidend?

---

---

---

## *Etappe 2* **System & Akteure verbinden**

Welche Schlüsselakteure wurden erkannt? In welcher Beziehung stehen sie zueinander?

---

---

---



**Etappe 3 Blinde Flecken aufdecken**

Welches entscheidende Wissen wurde recherchiert?

---

---

---

**Etappe 4 Annahmen hinterfragen**

Welche Annahmen sollen überprüft werden?

---

---

---

**Etappe 5 Untersuchungsfokus setzen**

Was ist das Ziel der Untersuchung in der nächsten Phase?

---

---

---



# Erkunden abschließen

## Was zu feiern wäre:

In der *Erkundungsphase* sind wir zum Team geworden und haben uns ein gemeinsames Bild von der Herausforderung gemacht und Schlüsselakteure identifiziert. Basierend darauf haben wir vorhandenes Wissen recherchiert, um damit zusammenhängende Annahmen zu hinterfragen.

## Was anstrengend gewesen sein könnte:

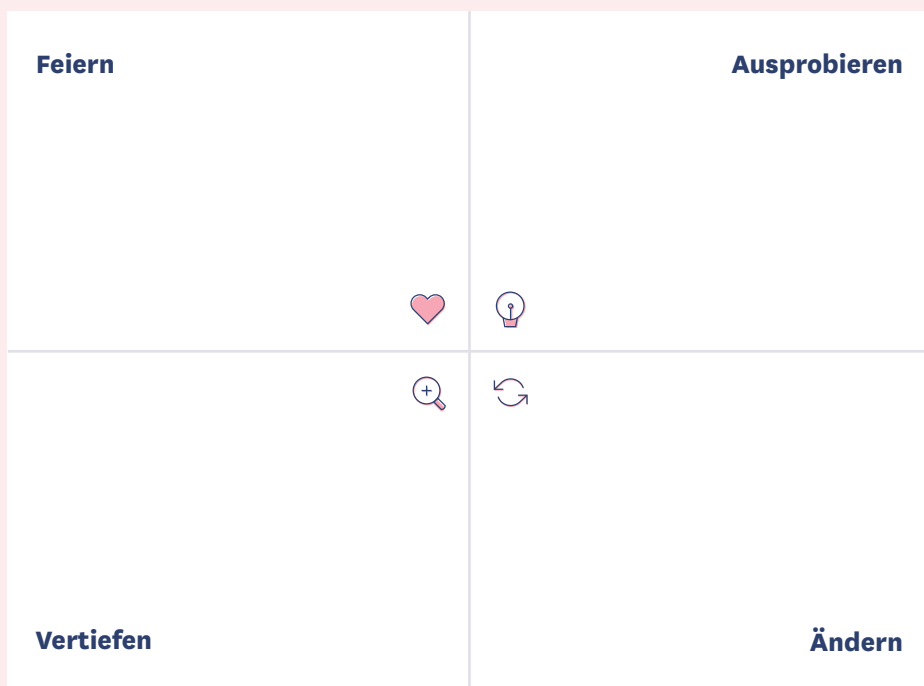
Das Arbeiten ohne Hierarchie kann Unsicherheiten und Probleme mit sich bringen. Ehrlich und wertschätzend Kritik zu üben, ist eine Kunst. Besonders zu Beginn der Teamarbeit stellt dies eine der großen Herausforderung dar. Die Auseinandersetzung mit bestehenden Daten und Fakten produziert stellenweise mehr Fragen als Antworten. Das kann zu Desorientierung und Zweifeln führen und das motivierte Weitersuchen behindern.

## Was im Umgang damit hilfreich ist:

- Sich trauen, Nicht-Wissen zu adressieren
- Auf Selbstdarstellung verzichten
- Die Gruppenintelligenz nutzen, um einen Fokus herzustellen
- Bei Energieflauten an die frische Luft gehen
- Entspannungspausen einlegen
- Neues Vorgehen ausprobieren und üben

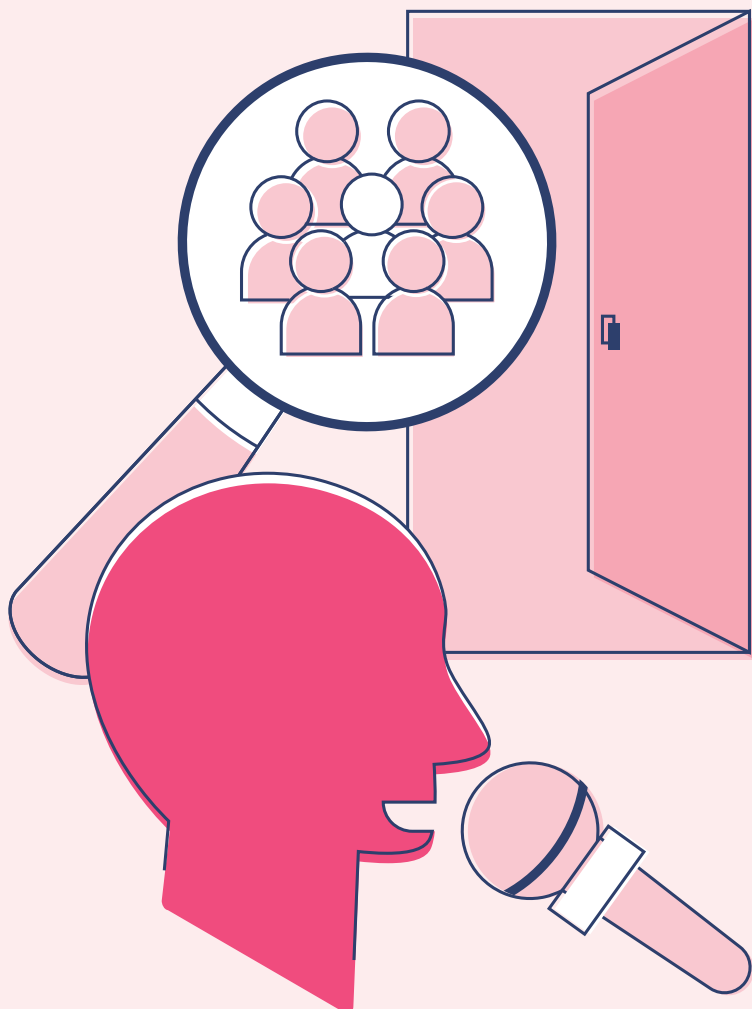
# Ich und der Prozess

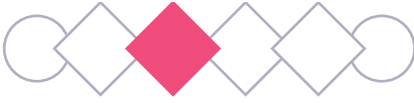
Innovationsprozesse basieren auf intensiver Teamarbeit. Persönliche Rückzugsräume sind auf dem gemeinsamen Weg wichtig, um das Erlebte zu reflektieren.



Basierend auf den Erfahrungen, die ich in dieser Phase gemacht habe, rate ich Kolleg:innen, die Ähnliches vorhaben, Folgendes:

“





*Phase 3*

# Erkennen

» *Alles was wir hören ist eine  
Meinung, keine Tatsache.  
Alles was wir sehen ist eine  
Perspektive, keine Wahrheit.*«

**Heinz von Förster**



# In neue Sichtweisen einfühlen

Die enge Zusammenarbeit mit und das Lernen von anderen Menschen steht im Zentrum unseres Innovationsansatzes. Konkret gilt es, die unterschiedlichen Perspektiven unserer Schlüsselakteure zu verstehen, um darin Potenziale für das Auflösen der Ursachen und negativen Effekte des Problems zu erkennen.

Um diese Perspektiven kennenzulernen, ist es notwendig, das eigene Büro zu verlassen und diejenigen Menschen aufzusuchen, die am meisten von der Herausforderung betroffen sind oder dafür Verantwortung tragen.

*Phase 1*  
**Vorbereiten**  
Unternehmung  
beginnen

*Phase 2*  
**Erkunden**  
Untersuchungs-  
fokus setzen

*Phase 3*  
**Erkennen**  
Potenzialfelder  
identifizieren

In Gesprächen mit unseren Schlüsselakteuren erhalten wir wertvolle Antworten, die uns hinter das uns Bekannte und Offensichtliche blicken lassen. Durch ein empathisches Vorgehen können wir unsere Annahmen überprüfen und unser Wissen erweitern. Das ist essentiell, um ein besseres Verständnis für die Ursachen des Problems zu entwickeln und Potenziale für einen Lösungsraum zu identifizieren.

Ein gelungener Erkenntnisprozess basiert auf einer Kombination aus quantitativen und qualitativen Vorgehensweisen. Letztere unterstützen uns, das menschliche Miteinander besser zu verstehen und zu gestalten.

*Phase 4*  
**Entwerfen**  
Lösungsansatz  
definieren

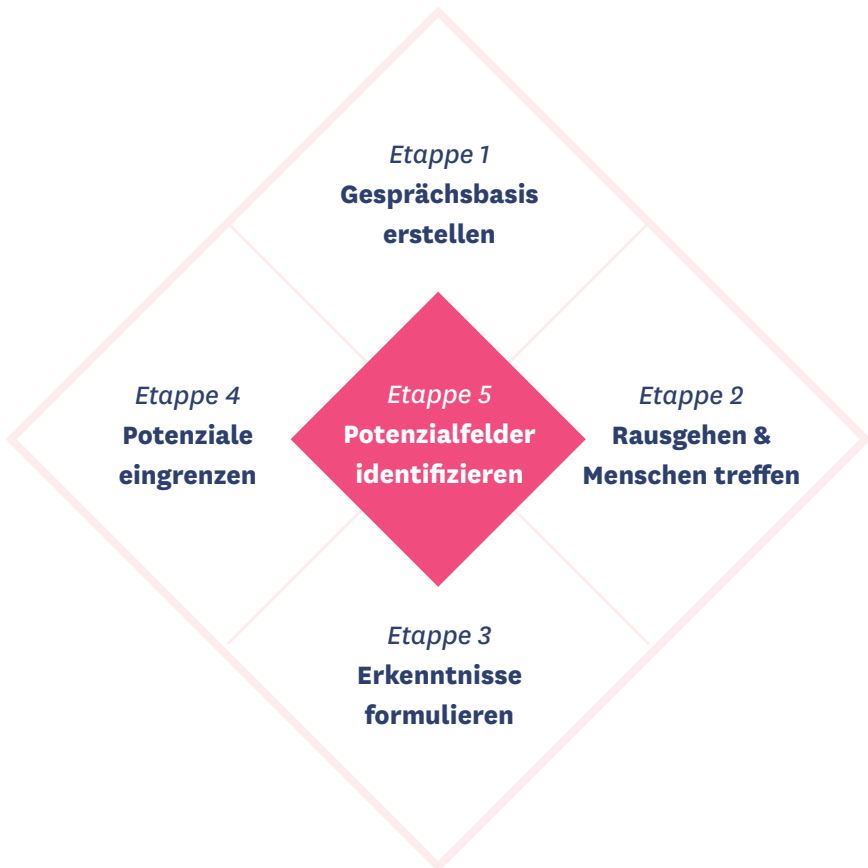
*Phase 5*  
**Erproben**  
Nutzen  
validieren

*Phase 6*  
**Navigieren**  
Innovationen  
begleiten

# Phasenziel & Etappen

Wir verlassen das eigene Umfeld und tauchen in die Welt unserer Schlüsselakteure ein. Durch Gespräche und Beobachtungen vor Ort, treffen wir auf Perspektiven, die von unserem Schreibtisch aus nicht sichtbar sind.

**Diese unterschiedlichen Perspektiven werden im Team ausgewertet, um darin Bedürfnisse und Hindernisse zu erkennen. Darin stecken Potenziale für unsere Schlüsselakteure, die wir herausarbeiten und in Hinblick auf Chancen und Risiken bewerten.**





# Methoden

## *Etappe 1*

### **Gesprächsbasis erstellen**

Gespräche gründlich vorbereiten und testen.

 **Gesprächsleitfaden** 130

 **Gesprächsgrundlagen** 134

## *Etappe 2*

### **Rausgehen & Menschen treffen**

Gesprächskandidat:innen rekrutieren, Gespräch durchführen und dokumentieren.

 **Vorgespräche führen** 140

 **Einverständniserklärung** 144

 **Gespräch dokumentieren** 148

## *Etappe 3*

### **Erkenntnisse formulieren**

Gespräche einzeln auswerten und relevante Bedürfnisse und Hindernisse aus den Auswertungen extrahieren.

 **Individuelle  
Gesprächsauswertung** 154

 **Bedürfnis-Hindernis-Filter** 158

 **Denkfehler-Kontrolle** 162

## *Etappe 4*

### **Potenziale eingrenzen**

Potenziale hinter Bedürfnissen und Hindernissen aufdecken und damit den Rahmen für die Lösung setzen.

 **Potenzialbaukasten** 166

 **„Wie können wir ...“  
-Fragen** 170

## *Etappe 5*

### **Potenzialfelder identifizieren**

Chancen und Risiken ermitteln, Empfehlungen aussprechen und Maßnahmen besprechen.

 **Potenzialfeld-Steckbrief** 176



# Gesprächsstruktur vorbereiten

Endlich ist es soweit! Das Herzstück unseres Erkenntnisprozesses liegt vor uns: Nach der intensiven vorbereitenden Arbeit im Team ist es an der Zeit, in die Sichtweise der betroffenen und verantwortlichen Schlüsselakteure einzutauchen.

## Annahmen untersuchen

Die *Erkundungsphase* haben wir mit dem Sammeln von Wissen und der Definition unserer Annahmen zu der Problemstellung abgeschlossen. Um dieses Wissen zu vertiefen und unsere Annahmen zu hinterfragen, entwickeln wir einen **Gesprächsleitfaden** (S. 130), der uns einen offenen Austausch mit denjenigen ermöglicht, die besonders mit den Effekten und Ursachen des betrachteten Problems in Beziehung stehen.

Es gibt viele qualitative Methoden, um Menschen zu erreichen – von Gesprächen über Fokusgruppen oder teilnehmenden Beobachtungen bis hin zu Videoanalysen. Wir konzentrieren uns in den nächsten Schritten auf Gespräche und Beobachtungen vor Ort, weil dieser Arbeitsansatz und die damit verbundenen persönlichen Begegnungen für alle Beteiligten einen Mehrwert darstellt. Mit der Vorbereitung der Gesprächsstruktur fällt es leichter, die Gespräche qualitativ auszuwerten.

## Zuhören und beobachten

Jedes gute Gespräch hat eine Dramaturgie, die Vertrauen aufbaut, um Erfahrungswissen oder auch Unbewusstes zu teilen. Deshalb orientiert sich der **Gesprächsleitfaden** an wenigen offenen Fragen. Die Fragen beinhalten Anhaltspunkte – beispielsweise zu Schwierigkeiten, Verhalten und Einstellungen, die mit allen Gesprächspartner:innen besprochen werden sollten. Die Fragen zielen darauf ab, persönliche Geschichten rund um relevante Erlebnisse kennenzulernen.

## Den Ort des Geschehens mit einbeziehen

Durch die Gespräche denken wir uns so weit es geht, in die Perspektive unseres Gegenübers hinein. Das wird unterstützt, wenn wir uns auch an den Ort begeben, an dem das Problem auftritt – sei es am Arbeitsplatz, an einer Straßenkreuzung oder in einem öffentlichen Gebäude. Wenn wir das Problem im alltäglichen Kontext unserer Schlüsselakteure erleben, können uns weitere Dinge auffallen, die wir bislang nicht bedacht haben. Bei den **Gesprächsgrundlagen** (S. 134) notieren wir deswegen neben dem Gesagten auch unsere Beobachtungen zum gesamten Umfeld. Das schärft unsere Wahrnehmung und hilft, die Situation anhand von Stichpunkten ganzheitlich abzubilden.



# Gesprächsleitfaden

## Zeitraahmen

30 – 90 Minuten

## Niveau

Mittel – Hoch

## Materialien

Stifte, Papier,  
Klebezettel

## Rollen

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## Anregung

Der Leitfaden unterstützt ein erkundendes Vorgehen, das auch im Arbeitsalltag ausprobiert oder für virtuelle Gespräche genutzt werden kann.

## Was und wofür?

Im Gegensatz zu einer quantitativen Umfrage folgt das geplante Gespräch keiner starren Reihenfolge an Fragen. Die Nutzung von offenen Fragen und vertiefenden Fragen bildet die Grundlage für unser semi-strukturiertes Gespräch. Der **Gesprächsleitfaden** kann und soll situativ angepasst werden. Dadurch haben wir die Flexibilität, unser Gegenüber frei berichten zu lassen und bei interessanten Gesichtspunkten gezielt nachzufragen.


## Mehrwert

Der Leitfaden lässt neben den vorab definierten Themenbereichen genügend Platz für neue inhaltliche Aspekte, die sich während des Gesprächs ergeben. Wir bleiben somit offen für neue Entdeckungen, verlieren aber nicht aus dem Blick, was wir in Erfahrung bringen möchten. Dies gelingt mit jedem durchgeführten Gespräch immer besser.

---

Die Qualität der Beziehung, die vor und im Gespräch aufgebaut wird, bestimmt die Tiefe der Gesprächsdaten maßgeblich. Das unterstützt der **Gesprächsleitfaden**, indem er neben der Erhebung von Daten, vor allem die Interaktion mit den Gesprächspartner:innen vorbereitet.

# Vorgehen

- 01 Vorlage auf ein größeres Stück Papier übertragen.
  - 02 Ergebnisse aus **Lagebericht** (S. 114), **Annahmen-Dreieck** (S. 108) und **Wissensatlas** (S. 102) bereit legen. Relevante Aspekte in die Struktur-Ebene übertragen und ggf. anpassen.
  - 03 Anhand der Stichpunkte und Beispiele entlang des Spannungsbogens, einfache und offene Fragen entwickeln, die einzigartige und überraschende Antworten zulassen.
    - Allgemeine Fragen befassen sich mit Gedanken und Positionen zum Thema.
    - Erlebnisfragen fokussieren positive, negative und überraschende Erfahrungen.
    - Anschlussfragen erlauben es, gezielt auf eine Erlebnisfrage einzugehen und mehr über besondere Aspekte oder auch Widersprüche darin zu erfahren. Erlebnisfragen und Anschlussfragen im Wechsel stellen.
    - Wunschfragen runden das Gespräch ab. Die beschriebenen Wunschscenarien geben oft Aufschluss über weitere Ziele.
    - Schlußpunkt setzen und um eine eigene Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte bitten.
  - 04 Für die eigene Unternehmung Fragen jeder Kategorie notieren.
-  **Hinweis:** Für betroffene und verantwortliche Schlüsselakteure können unterschiedliche Gesprächsleitfäden erstellt werden. Es kann sich lohnen, den Leitfaden innerhalb der Akteursgruppe anzupassen.

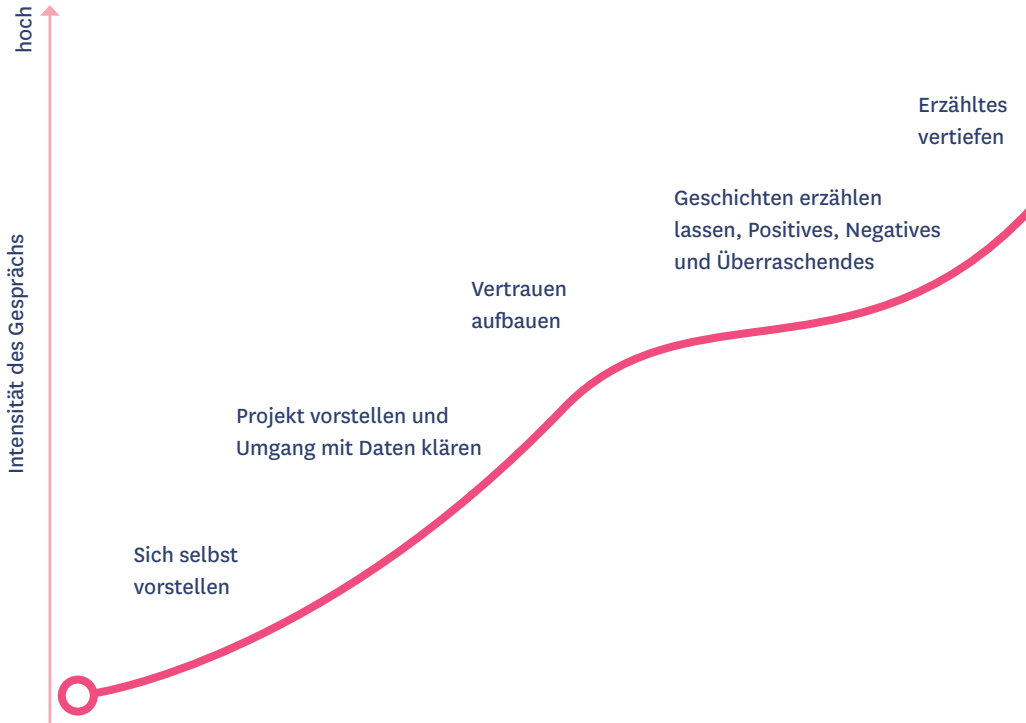


## Struktur-Ebene

Mit welchen Themenbereichen oder Annahmen beschäftigen wir uns?

Was ist das Ziel unserer Untersuchung?

Was versuchen wir mit diesem Gespräch zu verstehen?



Zeit

### Allgemeine Fragen

Positionierung zum Thema

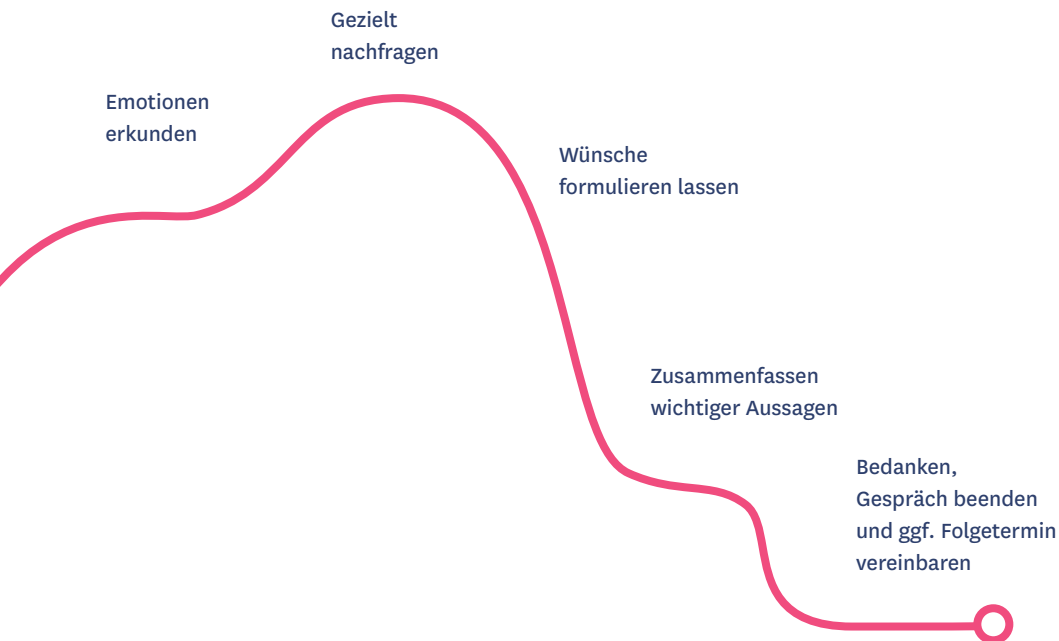
z.B. „Was verbindest Du mit ...? Warum?“ oder „Was bedeutet ... für Dich? Warum?“

### Erlebnisfragen

Positive/Negative Erfahrungen

z.B. „Erzähle mir von deiner Erfahrung mit ... .“, „Was war deine beste/schlimmste Erfahrung mit ...? Warum?“, „Was war für Dich bezüglich ... überraschend? Warum?“





### Anschlussfragen

Un/bewusste Einstellung, Abläufe, Widersprüche

z.B. „Kannst Du mir in Verbindung mit ... genauer beschreiben?“, „Was hat sich im Laufe der Zeit für Dich verändert? Warum?“, „Wie hast Du Dich dabei gefühlt? Warum?“

### Wunschfragen & Abschluss

ca. 45 min

Wünsche, Ziele, Visionen

z.B. „Wenn Du Zauberkräfte hättest, was würdest Du gerne ändern ...? Warum?“, „Möchtest Du uns noch etwas mitgeben, das wir nicht angesprochen haben?“



# Gesprächsgrundlagen

## Zeitrahmen

60 – 90 Minuten

## Niveau

Mäßig – Hoch

## Materialien

Gesprächsleitfaden  
(S. 130),  
Stifte, Papier,  
Kamera,  
Aufnahmegerät

## Rollen

Kleingruppen à  
3 Personen:  
Fragesteller:in,  
Protokollant:in,  
*Fiktive:r*  
Gesprächspartner:in

## Was und wofür?

Um Gespräche mit Schlüsselakteuren gekonnt zu führen, sollte mit dem **Gesprächsleitfaden** eine Generalprobe durchgeführt werden. Dieser Probelauf soll die Gesprächssituation mit einem Schlüsselakteur simulieren. So erkennen wir, ob unser Leitfaden die richtigen Fragen stellt und unsere Gesprächsführung innerhalb des Settings funktioniert.

## Mehrwert

Vor den Gesprächen können wir die Gesprächssituation selbst erleben. Die Probe schärft unsere Wahrnehmung und ermöglicht Anpassungen des Leitfadens. Wenn wir die Gesprächssituation einmal selbst durchlaufen haben, sind wir bereit, uns auf die tatsächlich zu treffende Person einzulassen.

---

Umgang mit Daten klären. Alle externen Teilnehmer:innen müssen der Gesprächsaufzeichnung offiziell ihre Zustimmung erteilen und die Möglichkeit erhalten, sie wieder zurückzuziehen. Je nach Vorgehen sind unterschiedliche Datenschutzvorgaben zu beachten. Die wichtigsten Aspekte sollten auf einer **Einverständniserklärung** (S. 144) zusammengefasst werden, die ggf. auch interne Regelungen berücksichtigt.



# Vorgehen

- 01 Testgruppe mit drei Personen bilden. Rollen definieren. Zwei Personen bilden als Tandem die Gesprächsleitung mit Fragesteller:in und Protokollant:in. Eine Person versetzt sich in einen potentiellen Schlüsselakteur.
  - Fragesteller:in nutzt **Gesprächsleitfaden** (S. 130) und Gesprächstipps der Vorlage. Anders als beim Fachgespräch, in dem sich zwei Expert:innen zu einem Thema austauschen, verhält sich diese Person wie ein:e Reporter:in. Gesprächstipps anwenden.  
Mit authentischem Interesse dabei unterstützen, die Perspektive des Gegenübers in Worte zu fassen.
  - Protokollant:in nutzt **Mitschriftvorlage** (S. 137), um darin wichtige Informationen möglichst in Zitaten zu notieren und erfasst Umfeldeindrücke in einem Sammelblatt.
  - Potenzieller Schlüsselakteur beantwortet die gestellten Fragen bestmöglich.
- 02 Umgebung suchen, die der realen Gesprächssituation nahe kommt. Situation und Umfeld mit allen Sinnen wahrnehmen. Wichtige Eindrücke notieren.
- 03 Testlauf durchführen. Im Nachgang die Methode **Gespräch dokumentieren** (S. 148) für eine erste Auswertung verwenden.
- 04 Test im Team reflektieren: Wie fühlte es sich an? War es eine angenehme Gesprächsatmosphäre? Haben die Fragen und der Ablauf funktioniert? Bei Bedarf **Gesprächsleitfaden** und vorgesehene Zeiten anpassen.

## Gesprächstipps

Sich auf neue Perspektiven einlassen. Bevor wir mit den Gesprächen beginnen, stellen wir uns neugierig auf den Moment ein:

- Unser Gegenüber ist Expert:in der eigenen Erfahrung. Wir treffen die Person, um ihr zuzuhören, sie zu verstehen und von ihr zu lernen.
- Während des Gesprächs sollte der Redeanteil im Verhältnis 80:20 zugunsten der befragten Person liegen.
- Wir unterbrechen die Befragten nicht und halten Pausen aus, um ihnen den Raum für weitere Gedanken zu bieten.
- Die Aussagen unserer Gesprächspartner:innen sind aus ihrer Perspektive richtig. Es gibt keine falschen Antworten.
- Wir schalten Anrufe und Textnachrichten stumm, und sind konzentriert und offen für die Geschichten und Perspektiven unseres Gegenübers.

**Flexibel sein.** Wir können von dem **Gesprächsleitfaden** abweichen oder die Reihenfolge der Fragen ändern, wenn dies der Untersuchung zugute kommt.

**Nachfragen: Warum, Weshalb, Wofür?** Wenn unser Gegenüber unspezifische oder mehrdeutige Worte verwendet, lohnt es sich direkt nachzufragen: „Warum ist das so?“ oder „Was bedeutet gut in dieser Situation?“. Wenn wir das mehrmals tun und auf den Antworten aufbauen, werden Ursachen sichtbar.

**Spüren, wann zu lenken ist.** Es gibt unterschiedliche Richtungen, in die sich das Gespräch entwickeln kann. Unsere Aufgabe ist es, den Fokus im Gespräch zu halten und bei Abschweifungen unser Gegenüber zurück zum Thema zu lenken.

**Wissen, wann genug ist.** Um im Gespräch eine Beziehung aufzubauen, braucht es Zeit. Jedoch verringert sich die Aufmerksamkeit erfahrungsgemäß nach 45 Minuten. Bei besonders interessanten und offenen Gesprächspartner:innen lohnt es sich, einen Folgetermin zu vereinbaren oder Interesse an der Teilnahme von Workshops zu erfragen.

# Mitschriftvorlage

Allgemeine Fragen Positionierung zum Thema	Erlebnisfragen Positive, negative, überraschende Erfahrungen	Anschlussfragen (Un)bewusste Einstellung, Abläufe, Widersprüche	Wunschfragen Wünsche, Ziele, Visionen

## Sammelblatt für Umfeldeindrücke

Kontext

Raum

Vor dem Gespräch, kurz die Sinne schärfen:  
 Augen zuhalten und nur hören, Ohren zuhalten und nur sehen.

# Gesprächspartner:innen rekrutieren

## Schlüsselakteure ansprechen

Mit einer kurzen Beschreibung der Unternehmung und des Zwecks des Gesprächs können wir ein Anschreiben für die **Vorgespräche** (S. 140) verfassen. Der Schwerpunkt unserer Untersuchung bestimmt, welche und wie viele Personen wir treffen. Unser Fokus liegt dabei grundsätzlich auf den Schlüsselakteuren.

## Diversität berücksichtigen

Innerhalb der Schlüsselakteure berücksichtigen wir im Auswahlprozess für unsere Gespräche Personen mit diversen Grundeinstellungen\*, Lebensumständen, Geschlechtern, Ethnien und Altersgruppen. So kann etwa ein Schlüsselakteur *Freiberufliche:r Steuerzahler:in* vielfältig ausfallen: offener oder enttäuschter Gesellschaftstyp, Alleinerziehende:r mit zwei Kindern oder kinderlose:r Berufseinsteiger:in, Fremdsprachler:in, Generation Y, Babyboomer und so weiter.

## Qualität über Quantität

Statt eine hohe Zahl an Gesprächen zu führen, lohnt es sich, die Gesprächspartner:innen gezielt auszuwählen und die unterschiedlichen Perspektiven gründlich kennenzulernen – möglicherweise auch in mehreren Treffen. Häufig ergeben sich in den Gesprächen neue Kontakte, die zu berücksichtigen sind – dafür sollte ein Zeitpuffer eingeplant werden.

---

\* [www.dieandereiteilung.de](http://www.dieandereiteilung.de)

## Verbündete einbinden

Bevor wir mit der Rekrutierung der Gesprächspartner:innen beginnen, stimmen wir uns mit Personen oder Organisationen ab, für die unsere Untersuchungsergebnisse nützlich sein können. Wir haben sie in Phase 1 als **Mitspieler:innen kartiert** (S. 38).

## Partner:innen finden

Speziell wenn wir Menschen treffen möchten, die nicht Teil unseres alltäglichen Umfeldes sind oder z.B. als Empfänger:innen von öffentlichen Leistungen nicht direkt angesprochen werden können, ist es wichtig, mit Partnerorganisationen wie Gewerkschaften, Vereinen oder Einrichtungen für Menschen mit speziellen Bedürfnissen zusammenzuarbeiten. Dabei kommunizieren wir die Notwendigkeit der Gespräche klar und deutlich. Nur so können Außenstehende verstehen, was wir untersuchen und warum wir diese Menschen treffen möchten.

## Auf kritische Nachfragen reagieren

Bei der Kontaktaufnahme mit Verbündeten und Partner:innen kann schnell die Frage nach der Sinnhaftigkeit unseres Vorgehens und dem damit verbundenen qualitativen Untersuchungsansatz aufkommen. Dem begegnen wir mit gelassener Offenheit: Quantitative Daten beschreiben, *was* Menschen tun und *wie häufig*. Qualitative Erkenntnisse erklären, *warum* Menschen etwas tun und geben Aufschluss über die jeweiligen Einstellungen und Verhaltensweisen.



# Vorgespräche führen

## **Zeitraumen**

45 – 60 Minuten

## **Niveau**

Mäßig – Mittel

## **Materialien**

Akteurskarte,  
Stift und Papier für  
Notizen,  
Erfassungsmedium  
(z.B. Excel-Tabelle)  
zum Sammeln

## **Rollen**

Fragensteller:in,  
Protokollant:in


## **Was und wofür?**

Durch die Auswahl von Schlüsselakteuren haben wir theoretisch eingegrenzt, wer für den Erkenntnisprozess wichtig erscheint. Im nächsten Schritt geht es um den Abgleich mit der Realität. In einem Vorgespräch können wir entscheiden, ob der Mensch hinter dem Schlüsselakteur uns wirklich weiterhelfen kann. Persönliche Treffen werden so nicht „einfach terminiert“, sondern durch den Kontakt im Vorgespräch individuell angebahnt.

## **Mehrwert**

**Vorgespräche** sind wichtig, um unsere Gesprächspartner:innen nach Bedeutsamkeit und nicht nach Positionen oder statistischen Messgrößen auszuwählen. Wertvolle Gespräche basieren auf Freiwilligkeit und beiderseitigem Interesse, ein Thema näher zu betrachten.

# Vorgehen

- 01 Übersicht der Schlüsselakteure aus der Methode **Akteure kartieren** (S. 90) zur Hand nehmen und entscheiden, wer durch wen kontaktiert wird. Vorlage zu **Vorgespräche führen** bereithalten (analog oder besser: digital als Excel-Tabelle).
  - 02 Zu Beginn kurz und klar die Unternehmung und den Zweck des Gesprächs beschreiben. Je nach Bedarf Anonymität ermöglichen, Umgang mit Daten ansprechen und klären ggf. **Einverständnis-erklärung** (S. 144) nutzen.
  - 03 Gesprächspartner:in bitten, von persönlichen Erfahrungen im Bezug auf das Untersuchungsthema zu berichten. Dabei kurze und offene Fragen verwenden wie: „Können Sie mir von einem Erlebnis im Zusammenhang mit ... berichten?“ oder „Warum war diese Erfahrung für Sie so ... ?“.
  - 04 Relevante Berührungspunkte in der Vorlage dokumentieren, um sie in einem längeren Gespräch genauer zu untersuchen. Sicherstellen, dass es sich beiderseitig lohnt, mehr Zeit zu investieren. Falls dies nicht der Fall ist, für das Teilen der persönlichen Geschichte bedanken.
  - 05 Information notieren und nach Abschluß aller **Vorgespräche** die interessantesten und vielfältigsten Gesprächspartner:innen im Team auswählen.
-  **Hinweis:** Für die ausgewählten Personen eingängige Kürzel (z.B. Initialen der Akteursgruppe + fortlaufende Nummer) vergeben. Diese Kürzel werden bei der Nutzung anderer Methoden verwendet, dienen der Nachvollziehbarkeit und bilden die Grundlage für evidenzbasiertes Arbeiten.



<b>Akteursgruppe</b> Organisation/Gesellschaft & Beziehung zum Problem	<b>Akteur</b> Name, Vorname & Kontakt- angabe	<b>Kürzel</b> Initialen der Akteursgruppe & fortlaufende Nummer



<b>Auswahl inkl. Bewertung (Skala von 1 bis 10)</b> Kurze Begründung	<b>Schwerpunkte</b> Wichtige Informationen aus dem Vorgespräch	<b>Termin-Koordination</b> Name Verantwortliche:r

# Einverständniserklärung

## **Zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Gesprächsdaten\***

Der Hintergrund und das Ziel des Gesprächs wurden mündlich erläutert.

Das Gespräch wird mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und im Nachgang von der Gesprächsleitung verschriftlicht. Auf eine wissenschaftliche Auswertung des Gesprächstextes wird verzichtet. Der Gesprächstext wird lediglich als Grundlage für die Ermittlung von Kernaussagen verwendet.

Eine wissenschaftliche Veröffentlichung ist ausgeschlossen

Personenbezogene Kontaktdaten werden von Gesprächsdaten getrennt und für Dritte unzugänglich gespeichert. Nach Beendigung des Projektes werden die Kontaktdaten automatisch gelöscht, es sei denn, die weitere Nutzung ist für themenverwandte Projekte ausdrücklich erwünscht. Selbstverständlich kann einer Speicherung zu jedem Zeitpunkt widersprochen werden

Die Teilnahme an den Gesprächen ist freiwillig. Es besteht jederzeit die Möglichkeit, ein Gespräch abubrechen, weitere Gespräche abzulehnen und das Einverständnis zu einer Aufzeichnung und Niederschrift des Gesprächs zurückzuziehen, ohne dass dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

**Institution:** \_\_\_\_\_

**Projektname:** \_\_\_\_\_

**Gesprächsleitung:** \_\_\_\_\_

**Gesprächstermin:** \_\_\_\_\_

**Name Gesprächspartner:in:** \_\_\_\_\_

Ich bin damit einverstanden, im Rahmen des genannten Projektes und zu den genannten Bedingungen für ein Gespräch zur Verfügung zu stehen.

- ☐ Ja  
☐ Nein

Ich bin damit einverstanden, für zukünftige themenverwandte Projekte kontaktiert zu werden. Hierzu bleiben meine Kontaktdaten über das Ende des Projektes hinaus gespeichert. Dies kann ich jederzeit widerrufen.

- ☐ Ja  
☐ Nein

Vorname, Nachname

Ort, Datum, Unterschrift



# Schlüsselakteuren begegnen

Für die Terminvereinbarung wird entschieden, wer im Team für welche:n Gesprächspartner:in während der gesamten Untersuchungsphase zuständig ist. Bei der Gesprächsvereinbarung können die wichtigsten Informationen aus den **Vorgesprächen** (S. 140) einbezogen werden.

## **Gesprächstermin und -ort vereinbaren**

Die Gespräche werden zu zweit geführt, um die Dokumentation und anschließende Auswertung zu erleichtern. Es ist wichtig, Termine rechtzeitig, etwa zwei bis vier Wochen vorab, zu vereinbaren. Dafür stellen wir Informationen zum Vorhaben zur Verfügung und klären, wann und wo ein Treffen oder ein Videotelefonat für 45 – 60 Minuten durchgeführt werden kann. Für die Terminvereinbarung verwenden wir die bevorzugte Kommunikationsweise unserer Gesprächspartner:innen.

## **Verlässlichkeit und Gesprächssituation**

Wir richten uns nach den Kalendern unserer Gesprächspartner:innen und verschieben den Termin nur im Notfall. Kurz vor dem Gespräch senden wir eine freundliche Erinnerung. Für das Gespräch wählen wir einen Ort, der einen Bezug zur erkundenden Situation hat. Dort stellen wir eine geschützte und konzentrierte Atmosphäre her, in der unser Gegenüber ehrlich über das Thema sprechen kann.

# Gespräch

## Am Tag vor dem Treffen:

- ☐ Sich bzgl. der Gesprächspartner:in schlau machen und Hintergrundinformationen, Veröffentlichungen oder Lebenslauf anschauen.
- ☐ Rollen klären. Wer stellt Fragen, wer dokumentiert?  
Sich mental darauf einlassen, jemandem aktiv zuzuhören.

## Am Tag des Treffens:

- ☐ Alle notwendigen Materialien einpacken inkl. Gesprächsleitfaden, Einverständniserklärung, Gesprächstipps und eigene Vorlagen für die Dokumentation.
- ☐ Vorhaben in 2 min beschreiben können, gemeinsam üben bzw. einstudieren.
- ☐ Zum Ort fahren und sich vor dem Gespräch sensibilisieren, nur beobachten. Was sehen wir? Was hören wir?
- ☐ Im Tandem das **Gespräch dokumentieren** (S. 148).
- ☐ Im Nachgang ein kleines Dankeschön oder eine Einladung zur Präsentation der Zwischenergebnisse versenden.



**Hinweis:** Mindestens 3 Stunden pro Termin einplanen, um zum Treffpunkt zu gelangen, sich mental auf die Person einzulassen, das Gespräch zu führen und eine erste Dokumentation anzufertigen.



# Gespräch dokumentieren

## **Zeitraumen**

60 – 90 Minuten

## **Niveau**

Einfach – Mäßig

## **Materialien**

Pro Gespräch:  
Leitfaden, Papier  
und Stift zur  
Mitschrift,  
ggf. Aufnahme-  
gerät, Kamera zum  
Dokumentieren

## **Rollen**

Gesprächsleitung,  
Protokollierung,  
Beobachtung

## **Was und wofür?**

Die Gesprächsdokumentation ist eine Mitschrift, die auf Originalzitate und Beobachtungen basiert. Auf dieser Grundlage kann im Nachgang eine gemeinsame Auswertung erstellt werden, die neben den Gesprächsinhalten auch die Körpersprache und Interaktionen mit der Umgebung einbezieht.

## **Mehrwert**

Durch die Dokumentation der Situation vor, während und nach dem Gespräch können wir Aspekte entdecken, die häufig übersehen werden. Unwichtig erscheinende Informationen gewinnen an Relevanz, wenn sie im Zusammenhang betrachtet werden können. Außerdem sind Visualisierungen erfahrungsgemäß immer eine Bereicherung!

---

Im Bezug auf das Gespräch sind prägnante Kombinationen von Aussage, Körpersprache und Tonfall besonders interessant. Untersuchungen im tatsächlichen Kontext sind bemerkenswert effektiv, da sie Beobachtungsmöglichkeiten bieten, die selbst die kontroversesten und komplexesten Fragen leichter verständlich machen.

# Vorgehen

- 01 Vor, während und nach dem Gespräch als Tandem arbeiten. Pro Gespräch Ordner oder Mappe mit allen notwendigen Materialien vorbereiten.
- 02 Den Weg zum Gespräch nutzen, um sich zu sensibilisieren und den Ort des Geschehens mit allen Sinnen wahrnehmen. Umfeldeindrücke notieren.
- 03 Pro Gespräch Rollen definieren: eine Person führt das Gespräch und stellt Fragen, die andere Person notiert das Gesagte möglichst in Originalzitate und hält Eindrücke fest.
- 04 Gespräch mit einer kurzen Vorstellung beginnen und dem Gegenüber die Rollenverteilung erläutern. An die **Einverständniserklärung** bzw. Aufnahme denken, auf Anonymisierung hinweisen. Offenheit herstellen.
- 05 Während des Gesprächs als Tandem je auf Körpersprache, Mimik, Tonfall und Wortwahl achten. Tiefliegende Gedanken und Einstellungen, sowie Emotionen und Bedürfnisse können nur durch sorgfältige Beobachtung abgeleitet werden.
- 06 Fragesteller:in gibt der protokollierenden Person zwischen den Gesprächsabschnitten die Gelegenheit, kurze Verständnisfragen einzubringen.
- 07 Direkt im Anschluss gemeinsam die Vorlage ausfüllen. Jetzt ist das Erlebte am präsentesten. Die Person, die mitgeschrieben hat, teilt ihre Eindrücke, während Fragesteller:in die Vorlage ausfüllt.



### **Allgemeine Fragen**

Positionierung zum  
Thema

### **Erlebnisfragen**

Positive, negative und  
überraschende Erfahrungen

---

#### **Was haben wir erwartet?**

Unsere Annahmen

---

#### **Was haben wir erfahren?**

In Zitaten notieren

---

#### **Was haben wir beobachtet?**

Gesprächsverlauf als Linie  
einzeichnen, z.B. Aufge-  
schlossenheit nach oben und  
Zurückhaltung nach unten  
Kurz beschreiben

---

#### **Was hat uns überrascht oder war widersprüchlich?**

Unsere *Wow*-Momente  
Auch Umfeldeindrücke (Person,  
Raum, Umgebung) einbeziehen

---

#### **Was lernen oder schließen wir daraus?**

Unsere *Aha*-Momente  
Auch Umfeldeindrücke (Person,  
Raum, Umgebung) einbeziehen

---



Gesprächspartner:in Kürzel:  
**Schlüsselsatz:**

Datum:  
Ort:

**Anschlussfragen**

Un/bewusste Einstellung,  
Abläufe, Widersprüche

**Wunschfragen**

Wünsche, Ziele, Visionen

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Relevante Informationen filtern

In mehreren Gesprächen mit einer Dauer von 45 – 60 Minuten kommen eine Menge Informationen zusammen. Nachdem alle Teammitglieder verschiedene Schlüsselakteure gesprochen haben, strukturieren wir unsere Untersuchungsergebnisse mit Hilfe der Methode **Individuelle Gesprächsauswertung** (S. 154).

## Reibungen aufzeigen

Unsere Gesprächsdokumentationen enthalten qualitative Daten, die vielfältiges und möglicherweise auch irrationales Verhalten widerspiegeln. Wichtige Erkenntnisse sind oft mitten in den Erfahrungen, Wahrnehmungen oder Eindrücken unserer Gesprächspartner:innen zu finden. Besondere Relevanz für die Lösungssuche haben Aussagen, die im Bezug auf unsere Problemstellung überraschend, emotional oder gegensätzlich sind.

## Motivationen verstehen

Unsere Auswertung basiert auf der Suche nach den Ursachen für bestimmte Einstellungen, Gefühle oder Verhaltensweisen. Warum ist für unsere Schlüsselakteure etwas so, wie sie es wahrnehmen? Erst, wenn wir die Beweggründe hinter den Handlungen verstehen, können wir Ansätze für eine Veränderung identifizieren. Diese Erkenntnisse sind der Schlüssel für tatsächliche Innovationen.

Das Analysieren und Interpretieren von übergreifenden Kernaspekten ist eine Gruppenanstrengung, weshalb wir die interessantesten Resultate der Einzelauswertungen im Team teilen und weiterführend gemeinsam bearbeiten.

### Überschneidungen entdecken

Die Erkenntnisse aus den Einzelgesprächen werden im **Bedürfnis-Hindernis-Filter** (S. 158) in erstrebenswerte und verhindernde Aspekte unterschieden. Innerhalb dieser Felder gewinnen ähnliche Aspekte an Bedeutung und Muster werden durch Gruppierungen sichtbar. Aus dieser Sammlung von Bedürfnissen und Hindernissen lassen sich Paare kombinieren, die sich gegenseitig bedingen und für unsere Unternehmung einen wegweisenden Sinnzusammenhang ergeben.

### Plausibilität sicherstellen

Um in dieser Arbeitsphase den Überblick zu behalten, braucht es eine konsistente Kennzeichnung der gesammelten Daten. Die vergebenen Kürzel sollten aufeinander aufbauen und stringent verwendet werden, um die Nachvollziehbarkeit für Entscheidungsträger:innen abzusichern und im weiteren Prozessverlauf die Verbindung zu den Schlüsselakteuren zu gewährleisten. Zum Abschluss können wir die **Denkfehler-Kontrolle** (S. 162) nutzen, um verzerrte Schlussfolgerungen aufzudecken und Folgefehler zu vermeiden.



# Individuelle Gesprächsauswertung

## **Zeitraumen**

60 – 90 Minuten

## **Niveau**

Mittel – Hoch

## **Materialien**

Gesprächsdokumentationen, Stifte, Klebezettel, ein großes Stück Papier, z.B. Flipchart oder Rückseite eines Posters

## **Rollen**

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

## **Anregung**

Im Arbeitsalltag Kurzmemos verfassen und versuchen, Muster zu erkennen

## **Was und wofür?**

Das Analysieren von Informationen ist Teamarbeit und zielt darauf ab, die Fülle der vorhandenen qualitativen Daten überblickbar und bearbeitbar zu machen. Pro Einzelgespräch werden Schlüsselaspekte herausgearbeitet.

## **Mehrwert**

Der Rahmen, in welchem die Inhalte aus den Gesprächen fließen, ist flexibel anpassbar. Alle Teammitglieder sind eingeladen ihn so zu befüllen, dass nicht nur das Offensichtliche beschrieben, sondern auch das Dahinterliegende erkannt wird.

---

Anstatt Hypothesen zu belegen oder ein Abbild der sozialen Welt zu erschaffen, wird nah an der Realität der Schlüsselakteure gearbeitet. Das ist wichtig, um eine Lösung zu entwickeln, die in ihrer Realität von Bedeutung ist und zu einer Verbesserung beiträgt. Die Praxis im Bereich der sogenannten *Synthese* entwickelt sich stetig weiter und es gibt unzählige Möglichkeiten von den Erfahrungen der Schlüsselakteure zu berichten und diese gemeinsam zu interpretieren.

# Vorgehen

- 01 Alle Informationen eines Gespräches bereit legen. Ein Zitat bzw. einen Aspekt pro Klebezettel notieren. Dabei Kernaussagen und Beobachtungen wählen, die besonders überraschend, emotional oder widersprüchlich erscheinen:
  - Was waren besonders positive oder negative Wahrnehmungen?
  - Was motiviert oder behindert?
  - Welche Konflikte oder Abhängigkeiten bestehen?
  - Was sind Interessen und Ziele?
  - Was sind Ängste oder Faktoren, die das Verhalten einschränken?
- 02 Pro Einzelgespräch die Vorlage groß übertragen. Kurz und bündig erzählen, was auf den Klebezetteln steht. Zettel intuitiv neben eines der vier Felder in den äußeren Teil der Vorlage (*Parkplatz*) kleben.
- 03 Sobald alle Klebezettel im Parkplatz versammelt wurden, nach Mustern suchen. Im Team diskutieren, welche Zettel zusammengehören und ähnliche Aspekte im inneren Teil der Felder gruppieren. Einzelne Zettel zu Bereichen verdichten, in denen die Zettelinhalte miteinander in Beziehung stehen.
- 04 Inhalte der Schnittmengen in eigenen Worten zusammenfassen und auf neuen Klebezetteln notieren. Diese eigenen Formulierungen sind unsere Erkenntnisse. Darauf das Akteurskürzel vermerken und um den Anfangsbuchstaben des Feldes (M, L, F, G) erweitern. Diese Zettel in den zentralen Kreis kleben.
- 05 Alles dokumentieren und die zentralen Erkenntnisse aus den Einzelgesprächen gut aufbewahren, um damit im **Bedürfnis-Hindernis-Filter** (S. 158) weiterzuarbeiten.



Parkplatz

## Alle Kernaussagen und Beobachtungen einer Begegnung

### Motivation

Bereitschaft

*Was will die Person (nicht)?*

Erkenntnisse aus dem  
Einzelgespräch

### Fähigkeiten

Kapazitäten

*Was kann die Person (nicht)?*

**Legitimation**

Notwendigkeiten

*Was soll die Person (nicht)?*

**Gelegenheit**

Rahmenbedingungen

*Was darf die Person (nicht)?*



# Bedürfnis-Hindernis-Filter

## Zeitraumen

90 – 120 Minuten

## Niveau

Mittel – Hoch

## Materialien

Erkenntnisse aus den Einzelgesprächen, Stifte, Klebezettel, ein großes Stück Papier, z.B. Flipchart oder Rückseite eines Posters

## Rollen

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

## Hinweis

Nachvollziehbar dokumentieren, auf welchen Originaldaten Interpretationen basieren

## Was und wofür?

Mit dem Filter werden alle Erkenntnisse der Einzelgespräche in Bedürfnisse und Hindernisse unterteilt. Wiederholte Aussagen werden zu Bedeutungsmustern verdichtet. Im Ergebnis lassen sich Paare kombinieren, die für unsere Unternehmung wegweisend sind.

## Mehrwert

Selbst bei wenigen Vorkenntnissen bietet diese Methode eine hochwertige und verlässliche Basis, um Beweggründe und Hemmnisse zu identifizieren, die miteinander in Beziehung stehen.

---

Bedürfnisse und Hindernisse haben Einfluss darauf, wie motiviert Menschen etwas tun. Motivation bezeichnet die Gesamtheit aller intrinsischen und extrinsischen Beweggründe, die zur Handlungsbereitschaft führen, um sich zielstrebig zu verhalten. Motivationstheorien finden umfangreich Anwendung, um soziale Beziehungen zu untersuchen. Besonders im Kontext der Arbeits- und Organisationspsychologie sind sie für die öffentliche Verwaltung von Bedeutung.



# Vorgehen

- 01 Vorlage groß übertragen. Alle Erkenntnisse aus den **individuellen Gesprächsauswertungen** (S. 154) im *Parkplatz* sammeln.
- 02 Einzelne Aspekte sichten und anhand der Impulsfragen in Bedürfnisse und Hindernisse unterscheiden. Den Schlüsselakteuren entsprechend in **Feld A, B, C** oder **D** einordnen.
- 03 Erkenntnisse verdichten. Dazu in **Feld A** bei den Bedürfnissen der Betroffenen starten. Nach ähnlichen Aspekten suchen und diese gruppieren. Was ist der gemeinsame Nenner? Den Kernaspekt mit eigenen Worten formulieren. Auf einem Klebezettel notieren. Herkunft durch entsprechendes Kürzel vermerken und in den inneren Bereich des Feldes hängen. Tipp: Mit der **Denkfehler-Kontrolle** (S. 162) auf Konsistenz prüfen und bei Bedarf anpassen.
- 04 Arbeitsschritt **03** für **Feld B** wiederholen.
- 05 Kernaspekte aus **Feld A** und **Feld B** gemeinsam betrachten und nach Kombinationen suchen. Welches Bedürfnis passt mit welchem Hindernis am ehesten zusammen? Es gibt mehrere Paarungen, die passen können. Was verursacht die meisten Schwierigkeiten? Sich auf die 1-3 relevantesten Paare verständigen und in die Mitte hängen.
- 06 Arbeitsschritte **03** – **05** für **Feld C** und **Feld D** wiederholen.
- 07 Ergebnisse dokumentieren. Bedürfnis-Hindernis-Paare als Zwischenergebnisse gut aufbewahren. Sie werden benötigt, um damit im **Potenzialbaukasten** (S. 166) weiter zu arbeiten.

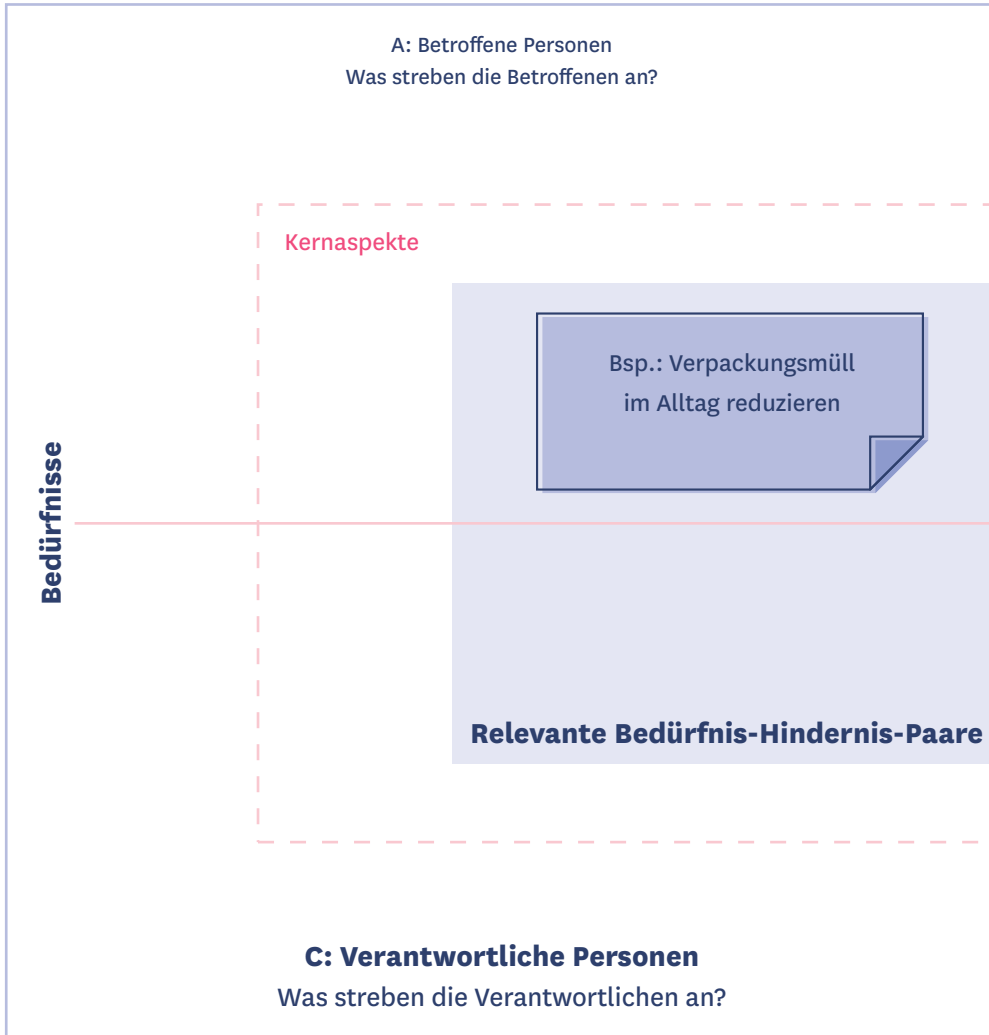


**Hinweis:** Manche Erkenntnisse lassen sich ggf. nicht paaren und weisen auf weiterführende Untersuchungsfragen hin.



Parkplatz

## Erkenntnisse aus allen Gesprächen



## Hindernisse

**B: Betroffene Personen**  
Was hält die Betroffenen davon ab?

Bsp.: Alltagsprodukte sind oft  
nur in Verpackungen erhältlich

**D: Verantwortliche Personen**  
Was hält die Verantwortlichen davon ab?



## Wie wir Vorurteile ablegen können

In komplexen Situation greift unser Gehirn unbewusst auf bekannte Denkmuster zurück. Diese Gewohnheiten bewahren uns vor Überforderung und ermöglichen uns Orientierung in der Informationsflut. Jedoch kommt es durch dieses Vorgehen häufig zu fehlerhaften Schlussfolgerungen und zu kognitiven Verzerrungen. Basierend auf dem *Cognitive Bias Codex* werden hier die wichtigsten kognitiven Verzerrungen benannt und beschrieben, wie sie vermieden werden können.



### Denkfehler



### Ausweg bzw. Lösung

#### Informationsverzerrung

- ⚠ Wir sammeln immer mehr Informationen, selbst, wenn sie keinen Einfluss auf unser Handeln haben.
- ➡ Menschen können oft bessere Vorhersagen oder Entscheidungen mit weniger Informationen treffen.

#### Verlustaversion

- ⚠ Wir reagieren auf Verluste stärker als auf Gewinne. Deshalb beurteilen wir kurzfristige Kosten meist höher als einen nachhaltigen Nutzen.
- ➡ Abwägen, in welche langfristige Wirkung ab sofort investiert werden soll.

#### Versunkene-Kosten-Effekt

- ⚠ Je mehr Zeit, Geld oder Energie wir bereits in ein Projekt investiert haben, desto stärker halten wir an ihm fest – selbst wenn es aussichtslos ist.
- ➡ Anstatt der Vergangenheit, Einschätzung der Zukunft stärker als Entscheidungsgrundlage nutzen.

#### Optimismusverzerrung

- ⚠ Wir gehen davon aus, dass wir mit geringeren Risiken konfrontiert sind als andere. Andere Personen sind eher von Katastrophen bedroht als wir.
- ➡ Optimismus in allen Ehren, aber realistisch zu bleiben ist sinnvoll. Wir sind von umweltschädlichen Einflüssen und Wahrscheinlichkeiten genauso betroffen, wie andere.



### Stereotypenfalle

- ⓘ Wir haben zu vielen Dingen eine sehr überzeugte Meinung, ohne sie jemals selbst auszuprobieren.
- ⇒ Veränderungen leben vom Loslassen: bei den eigenen Vorurteilen beginnen, Neues testen und erst dann eine Meinung bilden.

### Bestätigungsheuristik

- ⓘ Wir sind verleitet, Informationen so zu interpretieren, dass sie zu unseren Überzeugungen passen.
- ⇒ Widersprüche gezielt untersuchen, anstatt bestehende Meinungen zu verteidigen oder per se bestätigen zu wollen.

### Autoritätsfalle

- ⓘ In Präsenz einer Autorität schalten wir das selbstständige Denken um eine Stufe zurück.
- ⇒ Thesen und Daten kritisch hinterfragen. Auch Expert:innen können sich irren und voreingenommen sein.

### Nachträgliche Begründungsfehler

- ⓘ Wenn wir eine Wahl getroffen haben, ignorieren wir die Nachteile unserer Entscheidung oder spielen diese herunter. Gleichzeitig heben wir die Nachteile von Alternativen hervor.
- ⇒ Falsche Entscheidungen erkennen, dazu stehen und sie revidieren bzw. anpassen.

### Mitläufereffekt

- ⓘ Statistiken und Prognosen, vermeintliche Mehrheiten oder charismatische Menschen beeinflussen die eigene Meinungsbildung.
- ⇒ Selbst denken, nichts aussitzen. Pro und Contra abwägen, um eine eigene Position einzubringen.



# Gestaltungsräume eröffnen

Die Wissensgenese in Innovationsprozessen durchläuft mehrere Stadien. Um den Raum Richtung Lösung zu öffnen, ist es notwendig, unsere Sondierungen nochmals zu verfeinern. Das kann sich stellenweise anfühlen, als ob wir durch ein Nadelöhr gehen. Es existieren verschiedene Vorgehensweisen, um Innovationspotenziale einzugrenzen. Was sie alle verbindet, ist die Mischung aus enormer Denkarbeit und vorausschauender Intuition.

## Möglichkeiten identifizieren

Herausgearbeitete Bedürfnisse und Hindernisse können wir mit dem **Potenzialbaukasten** (S. 166) in verschiedenen Erkenntnisebenen verorten und analysieren. Das ermöglicht den Aufbau von Argumentationsketten, die uns den Zugang zu Potenzialen für systemische Verbesserung erleichtern. Dabei reicht das Spektrum von absehbaren Ergebnissen bis hin zu nachhaltigen Wirkungen.

## Vom Status Quo zum nützlichen Prinzip

Wenn wir erkennen, was den Status Quo bedingt, können wir dieses Wissen nutzen, um ein oder mehrere nützliche Prinzipien zu ermitteln. Diese Prinzipien können Herangehensweisen offenbaren, die als Schlüssel für wirksame Veränderungen förderlich sind.

In unserer Unternehmung ebnen wir den Weg zur Lösung durch ambitionierte Fragestellungen. In der Innovationsarbeit sind Fragetechniken etablierte Werkzeuge, um Herausforderungen auf den Punkt zu bringen und den Lösungsraum abzustecken. Richtig gute Fragen sind der Ausgangspunkt, um in neuen Perspektiven zu denken.

## Fragen als Denkhaltung

Für unsere „**Wie können wir ...**“-Fragen (S. 170) sind zwei Aspekte entscheidend: der Fokus auf das zu bearbeitende Problem und eine Lösungsspur, die uns motiviert, etwas zu entwickeln, auf das wir bisher keine Antwort haben. Dabei ziehen wir unterschiedliche Versionen in Betracht, um Fragestellungen zu formulieren, die unser bisheriges Wissen gekonnt bündeln:

### Zu offen:

Es kommen viel zu viele Ideen,  
Gedanken und Überforderung auf.

### abstrakt

### Genau richtig:

Die Frage spornt an, eine Lösung zu  
finden, ohne sie vorzugeben.

### spezifisch

### Zu uninspirierend:

Die Antwort oder Lösung ist bereits  
in der Frage enthalten.



# Potenzialbaukasten

## Zeitraumen

60 – 180 Minuten

## Niveau

Hoch

## Materialien

Bedürfnis-  
Hindernis-Paare,  
Stifte, Klebezettel  
oder digitale  
Arbeitsmittel

## Rollen

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## Hinweis

Verbindung zu  
Quelldaten aus  
Interviews oder  
Beobachtungen  
gewährleisten, um  
Nachvollziehbarkeit  
sicherzustellen.

## Was und wofür?

Der **Potenzialbaukasten** unterstützt die differenzierte Weiterbearbeitung von Bedürfnissen und Hindernissen. Durch die Unterscheidung in verschiedene Erkenntnisebenen, können systemische Muster und Potenziale für Innovationen erkannt werden.

## Mehrwert

Die Analyse von erstrebenswerten Zuständen und hindernden Faktoren eröffnet Perspektiven, die häufig implizit bleiben. Sobald die strukturelle Ebene deutlich wird, lassen sich nützliche Prinzipien ableiten. Sie weisen auf Veränderungspotenziale hin, die als Schlüssel zur Lösung dienen können.


---

Laut Innovationsforscher K. Dorst, liegt die zentrale Herausforderung von Innovationsprozessen darin, von den Konsequenzen und Effekten, zurück zu den Ursachen zu denken. Deshalb ist das Herauskrystallisieren der Art und Weise, wie Dinge funktionieren oder eingesetzt werden essentiell, um innovationsverhindernde Logiken zu erkennen.



# Vorgehen

01 Vorlage mit Ebenen und Feldern groß übertragen.

 **Hinweis:** Es ist sinnvoll, bei der Bearbeitung die Beschreibungen laut zu lesen und die Erkenntnisse bzw. Antworten gemeinsam zuzuordnen und auszuformulieren.

02 Ein prägnantes Paar aus dem **Bedürfnis-Hindernis-Filter** (S. 158) auswählen.

03 Mit den *erstrebenswerten Zuständen* beginnen. Das Bedürfnis zunächst in der individuellen Erkenntnisebene platzieren. Diskutieren, ob es auf die Beschreibung zutrifft. Wenn nicht, den Klebezettel in die funktionale oder strukturelle Erkenntnisebene bewegen und entscheiden, in welcher der Ebenen er am besten zu verorten ist. Darauf aufbauend die beiden verbleibenden Felddescriptions nochmals lesen. Adäquate Inhalte ableiten und notieren.

04 Das Vorgehen aus 03 für die *hindernden Faktoren* wiederholen.

05 Wenn die Felder der drei Erkenntnisebenen auf beiden Seiten befüllt sind, die strukturelle Ebene fokussieren und den Bereich *nützliches Prinzip* bearbeiten. Den drei Schritten zur Ermittlung des Prinzips folgen und wesentliche Aspekte gemeinsam formulieren und notieren.

06 Ergebnisse dieser Runde zusammenhängend als Baukasten sichern. Sie dienen als Arbeitsgrundlage zur Erstellung der „**Wie können wir ...**“-Fragen (S. 170).

07 Für die Bearbeitung weiterer Bedürfnis-Hindernis-Paare 02 bis 06 wiederholen.



Potenziale für absehbare Ergebnisse

Potenziale für nachhaltige Wirkung

### Individuelle Erkenntnisebene

versammelt Aspekte, die den subjektiven oder persönlichen Handlungsspielraum betreffen oder einschränken.

**I+** beschreibt einen subjektiv wahrgenommenen Bedarf, mit dem Wunsch ihm nachzukommen.

Bsp.: Verpackungsabfall  
im Alltag reduzieren

### Funktionale Erkenntnisebene

versammelt Aspekte, die durch bestimmte Verfahrensweisen erzeugt oder erhalten werden.

**F+** beschreibt eine Art und Weise oder Handlungsoption, mit der Absicht einen bestimmten Zustand zu erreichen.

Bsp.: sich für Alltagsprodukte  
entscheiden, die minimal oder  
wiederverwendbar  
verpackt sind

### Strukturelle Erkenntnisebene

versammelt Aspekte, die maßgeblich beeinflussen, inwieweit Veränderungen wahrscheinlich oder unwahrscheinlich sind.

**S+** beschreibt einen systemrelevanten Ansatz, um einen zukünftigen Zielzustand erreichen zu können.

Bsp.: Verpackungsneutrales  
Einkaufen ist normal und  
einfach geregelt

## Hindernisse als verhindernde Faktoren

**I-** beschreibt eine Schwierigkeit, die den individuellen Möglichkeitsraum beschränkt.

Bsp.: Alltagsprodukte sind oft nur in Verpackungen erhältlich

**F-** beschreibt eine Grund oder eine Regel, die darauf Einfluss nimmt, dass das individuelle Hindernis fortbesteht.

Bsp.: Verpackungsvorschriften begünstigen Portionierung und einen bequemen Kauf

**S-** beschreibt eine Logik oder ein dahinter liegendes Prinzip, das die verhindernden Faktoren maßgeblich bestimmt.

Bsp.: Fokus liegt auf dem Verkauf von Verpackungen anstatt auf deren Wiederverwendung

## Nützliches Prinzip

Das nützliche Prinzip entsteht durch die weitere Ableitung von S- und S+:

### 1 Übertreibung:

Wie kann der hindernde Einfluss von S- ins Absurde übertrieben werden?  
Bsp.: Etwas kaufen und nur die Verpackungen mit nach Hause nehmen

### 2 Umgekehrte Übertreibung:

Was ist das Gegenteil dieser Übertreibung? Bsp.: Alle Verpackungen des Einkaufs im Laden lassen

### 3 Nützliches Prinzip ableiten

Welches Prinzip beinhaltet die umgekehrte Übertreibung, die zur Erreichung von S+ nützlich ist?

**N+**

beschreibt eine Herangehensweise, die grundlegend und förderlich für die Veränderung in den zukünftigen Zielzustand ist.

Bsp.: Geschäft als *Verpackungstransaktionszone* verstehen und nutzen



# „Wie können wir ...“-Fragen

## Zeitrahmen

60 – 120 Minuten

## Niveau

Mittel – Hoch

## Materialien

Stifte, Klebezettel,  
ein großes Stück  
Papier, z.B.  
Flipchart oder  
Rückseite eines  
Posters

## Rollen

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## Hinweis

Nachvollziehbarkeit  
herstellen, indem  
aufgezeigt wird, auf  
welchen Original-  
daten die Fragen  
basieren.

## Was und wofür?

„Wie können wir ...“-Fragen bündeln gewonnene Erkenntnisse, indem erstrebenswerte Zustände und verhindernde Faktoren in einer offenen Frage sinnvoll kombiniert werden. Mit ihrer einfachen und flexiblen Struktur weisen sie in die Richtung von Lösungsansätzen, ohne sie vorzugeben.

## Mehrwert

**WKW-Fragen** stärken die individuelle und kollektive Problemlösungskompetenz. Ihr herausfordernder Charakter regt die Entwicklung von vielzähligen Ideen an, die ein gemeinsames Ziel anvisieren und weniger offensichtlich sind.

---

„Wie können wir...“-Fragen können als lösungsorientierte Denkhaltung verstanden werden. Dieser Satzanfang ermöglicht es, Herausforderungen konstruktiv zu benennen und mit dem Fokus auf die Sache zu bearbeiten. Sie werden meist für die Formulierung einer richtungsweisenden Problemhypothese angewandt. Sie können jedoch an unterschiedlichen Stellen im Innovationsprozess zum Einsatz kommen. Beispielsweise als Leitfrage, bevor Kontakt mit Schlüsselakteuren besteht oder auch als Provokation, um besonders verrückte Ideen zu entwickeln.

# Vorgehen

- 01 Vorlage groß übertragen. Alle Erkenntnisse aus dem **Potenzialbaukasten** (S. 166) bereitlegen. Bei mehreren Potenzialbaukästen die Felder I+ bis S- und ggf. N+ einzeln abgleichen, um übergreifende Aspekte zu identifizieren und damit weiterzuarbeiten.
- 02 Einen *erstrebenswerten Zustand* auswählen und in die mittige Spalte hängen. Die damit verbundenen Akteure oder Akteursgruppen auf Klebezetteln in der linken Spalte vermerken.
- 03 Neben den ausgewählten *erstrebenswerten Zustand* verschiedene *hindernde Faktoren* in der rechten Spalte zuordnen und ausprobieren, welche Kombinationen spannend sind. Was gehört zusammen? Nach Trial & Error Prinzip vorgehen. „Wie können wir WEM ermöglichen, WAS zu tun, OHNE dass ...“ mehrmals laut aussprechen und so anpassen, dass daraus eine runde Fragestellung entsteht. Erst dann notieren.

**Check:** Enthält die Frage bereits eine spezifische Lösung? Ist die Frage zu abstrakt und ohne Richtung? Falls ja, dann neue Kombinationen suchen.

- 04 Nach eigenem Ermessen Schritte 02 und 03 mehrmals wiederholen. Alle sinnvollen Varianten dokumentieren und mit etwas Abstand nochmals betrachten und verfeinern. Nicht kombinierbare Elemente können später im Prozess, z.B. bei der Ideenfindung, einbezogen werden.

**Joker:** Falls vorab ein nützliches Prinzip identifiziert wurde, kann die Variante „Wie können wir WEM ermöglichen, WAS zu tun, INDEM...“ angewandt werden.



Wie können wir **WEM** ermöglichen, **WAS** zu tun, **OHNE** dass?

	Schlüsselakteur	Erstrebenswerter Zustand	Verhindernder Faktor
Betroffene Personen	<p>Verbraucher:innen in der Gesellschaft</p> <p><b>Betroffene Schlüsselakteure</b></p>	<p>Bsp.: Verpackungsneutrales Einkaufen ist üblich und einfach geregelt</p>	<p>Bsp.: Verpackungsvorschriften begünstigen Portionierung und einen bequemen Kauf</p>
Verantwortliche Personen			

## Wie können wir

Verbraucher:innen **ermöglichen**, selbstverständlich verpackungsarm einzukaufen, **ohne dass** die Vorschriften für den Verkauf außer Acht gelassen werden?

Verbraucher:innen **ermöglichen**, sich für wiederverwendbare Verpackungen zu entscheiden, **ohne dass** das Einkaufserlebnis kompliziert und anstrengend wird?

Verbraucher:innen **ermöglichen**, ihren Verpackungsabfall im Alltag zu reduzieren, **ohne dass** die Portionen zu groß und der Einkauf unbequem wird?

## Jokerfrage: Wie können wir

Verbraucher:innen **ermöglichen**, ihren alltäglichen Verpackungsabfall zu reduzieren, **indem** der Einkaufsort als “Verpackungstransaktionszone” verstanden und genutzt wird?

## Wie können wir

?

?

# Potenzialfelder präsentieren

Nachdem wir mehrere Fragen formuliert haben, die uns die Richtung zu einer passenden Lösung weisen, veranschaulichen wir, welche Entwicklungsmöglichkeiten sich dadurch ergeben.

Indem wir Potenzialfelder beschreiben, fassen wir die relevanten Zwischenergebnisse dieser Phase zusammen und decken themenspezifisch ungenutzte Chancen und mögliche Risiken auf. Basierend auf dem **Potenzialfeld-Steckbrief** (S. 176) können konkrete Empfehlungen, sowie sofort umsetzbare Maßnahmen abgeleitet werden. Das wiederum ermöglicht unserer Organisation, Energie und Ressourcen in Lösungen zu investieren, die positive Auswirkungen nicht nur für die Schlüsselakteure, sondern auch für sie selbst hat.

Die Präsentation der Zwischenergebnisse aus den Phasen des Erkundens und Erkennens stellt einen wichtigen Meilenstein im Gesamtprozess dar. Dabei ist uns bewusst, dass wir möglicherweise Ergebnisse präsentieren, die außerhalb von gewohnten Denk- und Handlungsrahmen liegen.

Nach der Vorstellung werden wir von unseren Mitspieler:innen, Verbündeten, Partner:innen, Kolleg:innen und Führungskräften erfahren, wie sie zu unserer Unternehmung stehen und was sie ggf. zur Weiterentwicklung beitragen können. Ihre Rückmeldungen nehmen wir neugierig auf und verdichten sie zu Vorschlägen, die wir in der weiteren Entwicklung berücksichtigen.



# Präsentation

Die Präsentation der Zwischenergebnisse wird erfolgreich, indem wir:

- ☐ einen kurzen und visuellen Überblick über die einzelnen Etappen unserer bisherige Unternehmung geben
- ☐ transparent aufzeigen, wie wir zu den Empfehlungen und sofortigen Maßnahmen gekommen sind
- ☐ mit Fotos, Zitaten oder Workshopmaterial eine einfache Geschichte erzählen, die über einen Projektbericht hinausgeht
- ☐ von den menschlichen Begegnungen und unseren Erkenntnissen und Überraschungen berichten
- ☐ öffentliche, organisationale und persönliche Mehrwerte aufzeigen, um Vorgesetzten Mut zur Unterstützung zu machen
- ☐ Verbündeten, Partner:innen oder Mitarbeiter:innen die Gelegenheit geben, unsere Arbeit zu diskutieren und Feedback zu geben, z.B. mit der **Feedbackmatrix** (S. 183) oder **Fünf-Finger-Feedback** (S. 58)
- ☐ nachvollziehen, warum etwas auf positive Resonanz stößt oder möglicherweise Reserviertheit erzeugt
- ☐ vor und nach der Präsentation soziale Interaktionen und den Netzwerkaufbau zwischen den Anwesenden unterstützen, z.B. durch **Themengeleitetes Netzwerken** (S. 98)
- ☐ unsere Arbeit im Team wertschätzen und feiern, was durch die Kooperation und Ausdauer entstanden ist



# Potenzial-Steckbrief

**Zeitraumen**

30 – 60 Minuten

**Niveau**

Einfach – Mittel

**Materialien**

Zwischenergebnisse  
der gesamten

Phase, Stifte, Klebe-  
zettel ggf. Computer  
mit Präsentations-  
programm

**Rollen**

Dokumentation,  
Zeitmanagement

**Was und wofür?**

Potenziale zeigen noch nicht ausgeschöpfte Möglichkeiten zur Entwicklung von innovativen Lösungen auf. Basierend auf den bisherigen Ergebnissen entstehen Potenzialfelder, die uns zu Empfehlungen und sofort umsetzbaren Maßnahmen leiten.

**Mehrwert**

Indem wir Potenzialfelder beschreiben, schließen wir die Felduntersuchung evidenzbasiert ab. Die Tiefe, das Interesse und der Reichtum in den erarbeiteten Erkenntnissen werden als Überblick eingängig vermittelt. Die Zusammenstellung der unterschiedlichen Wissensbestände ermöglicht dem Kernteam, sich für Ergebnisse stark zu machen, die auf den Begegnungen mit den Schlüsselakteuren beruhen.

---

Potenzialfelder können Richtungswechsel beinhalten, die zu kommunizieren sind, da noch keine Auswahl getroffen wird. Inakzeptabel ist eine Zensur oder das Nicht-Kommunizieren von wichtigen Potenzialen, z.B. aufgrund von politischen Entwicklungen oder internen Machtkämpfen.

# Vorgehen

- 01 Bisherige Zwischenergebnisse und Material bereit legen. Vorlage als Struktur für die Erstellung von Präsentationsfolien nutzen.
- 02 Von den **WKW-Fragen** (S. 170) ausgehen. Alle sichten und ähnliche Fragen gruppieren. Je Gruppe einen Steckbrief verwenden. Entsprechende **WKW-Fragen** als Ausgangspunkt eintragen.
- 03 Auf welchen Erkenntnissen und Daten beruhen die **WKW-Fragen**? Die markantesten Aspekte bei erstrebenswerten Zuständen, hindernden Faktoren und dazugehörigen Evidenzen eintragen. Falls nützliche Prinzipien ermittelt wurden, diese ebenfalls notieren.
- 04 Bisherige Eintragungen des Steckbriefes auf Themenschwerpunkte, prägnante Problemstellungen und vielversprechende Optionen prüfen. Thema, Problem und Option im Sinnzusammenhang kurz beschreiben. Eingängigen Arbeitstitel finden, Metaphern und visuelle Sprache unterstützend nutzen. Potenzialfeld nummerieren.
- 05 Abschließend überlegen, welche konkreten Empfehlungen und sofort umsetzbaren Maßnahmen sich daraus ergeben. **Entwicklungsmatrix** (S. 26) zur Unterstützung verwenden.
- 06 Um weitere **WKW-Fragen** zu verarbeiten, Schritte 02 bis 05 wiederholen.
- 07 Präsentation ansprechend und zielgruppenspezifisch vorbereiten. Alle Potenzial-Steckbriefe betrachten und überlegen, was das größte Interesse erzeugen könnte. Damit beginnen.



### „Wie können wir ...“-Fragen

Welche WKW-Fragen weisen ähnliche Kernaspekte auf?

### Erstrebenswerte Zustände

Welche liegen auf der individuellen, funktionalen, strukturellen Ebene zugrunde?

### Evidenzen

Welche Zitate oder Kernaspekte der Gespräche & Recherchen belegen das?

### Nützliche Prinzipien

Welche nützlichen Prinzipien haben sich daraus ergeben?

### Potenzialfeld-Bezeichnung

Arbeitstitel und Kurzbeschreibung:

### Konkrete Empfehlungen

Was ist notwendig, um dieses Potenzialfeld zu nutzen?

Wobei werden weitere Ressourcen und strategische Entscheidungen benötigt?

### **Verhindernde Faktoren**

Welche liegen auf der individuellen, funktionalen, strukturellen Ebene zugrunde?

### **Evidenzen**

Welche Zitate oder Kernaspekte der Gespräche & Recherchen belegen das?

### **Sofortige Maßnahmen**

Welche Schritte können mit wenig Aufwand in Richtung der Empfehlungen unternommen werden? Was kann kurzfristig und sichtbar umgesetzt werden?



# Resultate dokumentieren

Die Dokumentation der wichtigsten Resultate dieser Phase schärft den Blick für die weitere Arbeit. Welche Schlüssel-Erkenntnisse können aus den einzelnen Etappen gezogen werden?

## *Etappe 1* **Gesprächsbasis erstellen**

Welche Leitfragen haben die Gespräche strukturiert?

---

---

---

## *Etappe 2* **Rausgehen & Menschen treffen**

Wer wurde zum Gespräch getroffen? Was war besonders eindrücklich?

---

---

---

### *Etappe 3* **Erkenntnisse formulieren**

Welche wichtigen Bedürfnisse und Hindernisse wurden erkannt?

Welche Denkfehler sind uns unterlaufen?

---

---

---

### *Etappe 4* **Potenziale eingrenzen**

Welche wichtigsten Potenziale wurden erkannt?

---

---

---

### *Etappe 5* **Potenzialfelder definieren**

Welche Empfehlungen wurden ausgesprochen?

Welche sofortigen Maßnahmen wurden/werden ergriffen?

---

---



# Erkennen abschließen

## Was zu feiern wäre:

In der *Phase des Erkennens* haben wir als Team unser gewohntes Umfeld verlassen. Mit ausgewählten Schlüsselakteuren konnten wir in den Problemkontext eintauchen und haben den Ort des Geschehens selbst erlebt. Durch die gesammelten Eindrücke und die einzigartigen Perspektiven unserer Gesprächspartner:innen sind Bedarfe und Hindernisse deutlich geworden. Wir beenden die Phase mit wertvollen Inspirationen für unser Thema.

## Was anstrengend gewesen sein könnte:

Zahlen, Daten, Fakten sind alltäglich und legitim. Das qualitative Hinterfragen des Status Quo kann zu Spannungen in der Organisation führen. Die Auswertung von Gesprächsdaten oder die dazugehörige Mustererkennung sind keine gängige Praxis und brauchen Übung. Gesprächssituationen können schwierig werden, wenn Widersprüche auftreten oder geschlossene Fragen gestellt werden. Das Vorwegnehmen von Antworten oder die vorschnelle Bewertung führen zur Bestätigung von bereits existierenden Überzeugungen im Team.

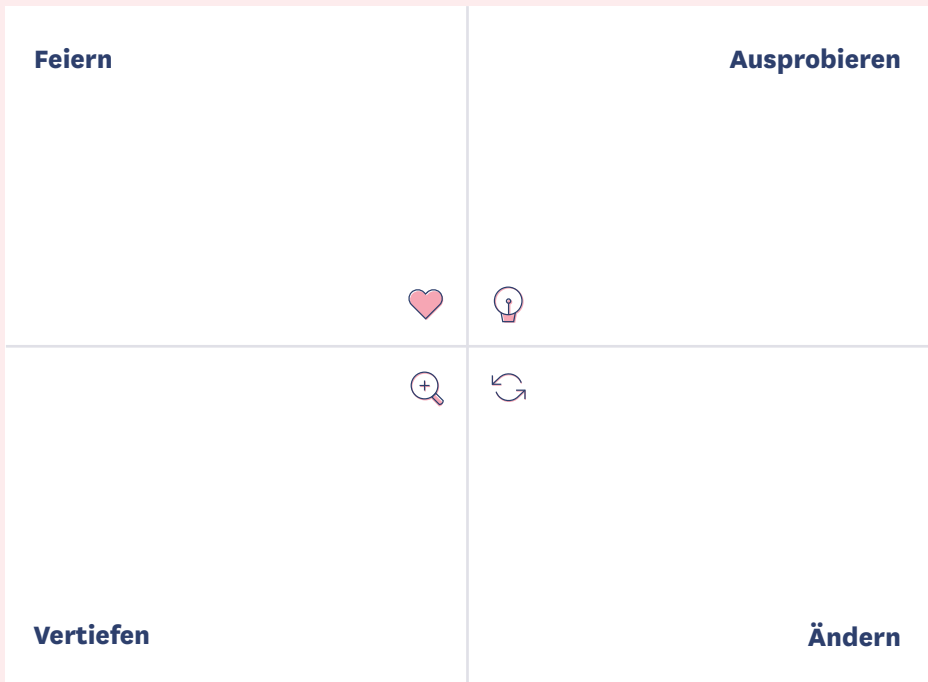
## Was im Umgang damit hilfreich ist:

- Von Gespräch zu Gespräch neugierig bleiben und erst danach Gedanken zu Essenzen verdichten
- Sich überraschen lassen anstatt die eigene Meinung zu bestärken
- Sich im Alltag mit Mustererkennung üben
- Geduldig mit sich selbst sein



# Ich und der Prozess

Erkenntnisse zu sammeln, zu strukturieren und zu verstehen erfordert viel Energie. Wir nutzen die Reflexion, um diese Phase auch für uns persönlich abzurunden.



Basierend auf den Erfahrungen, die ich in dieser Phase gemacht habe, rate ich Kolleg:innen, die Ähnliches vorhaben, Folgendes:

“





*Phase 4*

# Entwerfen

» *Damit das Mögliche entsteht, muss immer wieder Unmögliches versucht werden.* «

**Hermann Hesse**

# Im Lösungsbereich ankommen

Mit dem Phasenübergang von *Erkennen* zu *Entwerfen* verlassen wir den Problembereich und tauchen nun in den Lösungsbereich ein. Basierend auf den erarbeiteten Potenzialfeldern entwickeln wir nun systematisch Ideen. Um auf Lösungskonzepte zu kommen, die innovativ und relevant für unsere Unternehmung sind, stehen die Schlüsselakteure weiterhin im Mittelpunkt unserer Arbeit.

Für die Entwicklung öffentlicher Innovationen ist kreatives Arbeiten essentiell. Dabei unterscheiden wir grundlegend zwischen Ideen-Kreativität und künstlerischer Kreativität. Ideen-Kreativität ist nicht von Talenten abhängig, sondern kann von allen Menschen erworben werden.

**Phase 1**  
**Vorbereiten**  
Unternehmung  
beginnen

**Phase 2**  
**Erkunden**  
Untersuchungs-  
fokus setzen

**Phase 3**  
**Erkennen**  
Potenzialfelder  
identifizieren

Durch die Anwendung von imaginativen, visuellen und expressiven Techniken trainieren wir unser Gehirn in Denkbereichen, die für die Entwicklung von Innovationen essentiell sind.

Kreativ sein bedeutet, Neues zu denken und zu tun. Dafür ist es notwendig, gewohnte Umgebungen zu verlassen und sich neugierig auf die Suche nach Ideen und Lösungen zu begeben. Unsere kollektive Intelligenz und Vorstellungskraft als Team kann durch Anregungen von außen zum Glühen gebracht werden!

Etwas zu entwerfen macht Spaß, ist aber auch Arbeit. Es bedeutet, sich darauf einzustellen, wertvolle Ideen durch stetige Anpassungen zu verbessern oder sich unter Umständen von lieb gewonnenen Ideen wieder zu lösen.

Auch verrückte Ideen, die in bislang unvorstellbare Bereiche führen und im Arbeitsalltag schnell verworfen werden, gilt es in dieser Phase ausdrücklich zu fördern.

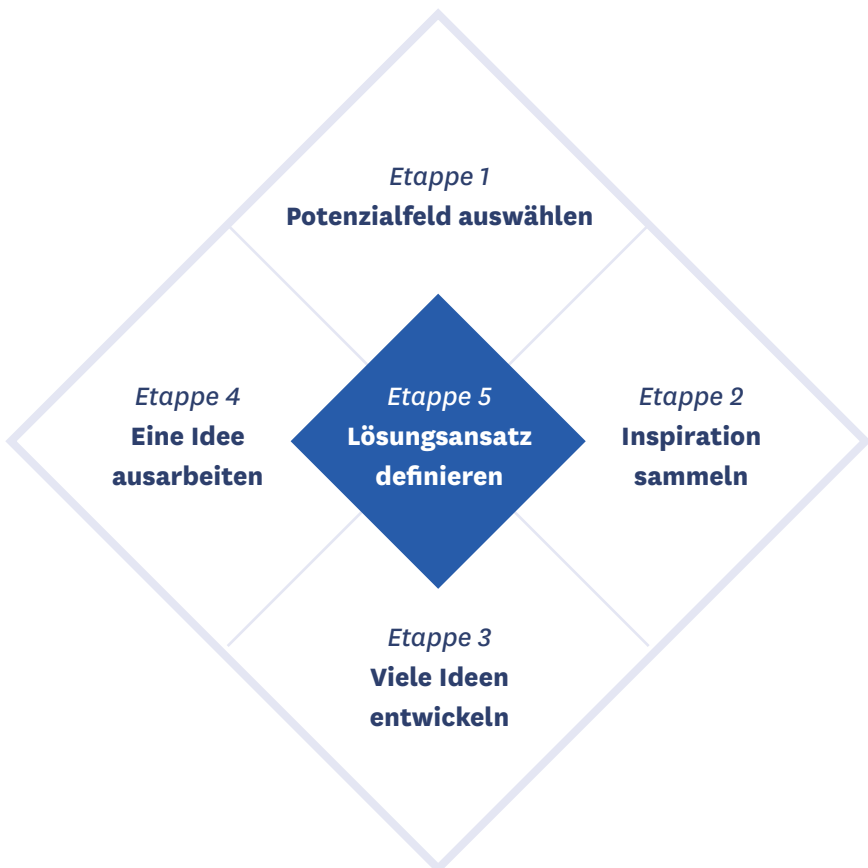
*Phase 4*  
**Entwerfen**  
Lösungsansatz  
definieren

*Phase 5*  
**Erproben**  
Nutzen  
validieren

*Phase 6*  
**Navigieren**  
Innovationen  
begleiten

# Phasenziel & Etappen

In der *Phase des Entwerfens* lassen wir Neues entstehen. Durch Inspirationen aus dem Umfeld, Austausch mit Expert:innen und Kreativtechniken sammeln wir vielfältige Lösungsansätze für die vorab erarbeiteten Potenzialfelder. **Aus dieser Vielfalt wählen wir die wertvollsten Ideen aus und vertiefen die Konzepte. Das Ziel dieser Phase ist nicht eine fertige Lösung, sondern die Herausarbeitung eines Ideenkerns.**



# Methoden

## *Etappe 1*

### **Potenzialfeld auswählen**

Potenziale in Hinblick auf  
Schlüsselakteure und Umfeld  
beurteilen.



#### **Relevanztrichter**

192

## *Etappe 2*

### **Inspiration sammeln**

Recherchieren, welche Lösungen  
Andere gestaltet haben.



#### **Inspirationsdatenbank**

198



#### **Innovationsreise**

202



#### **Werteturm**

206

## *Etappe 3*

### **Viele Ideen entwickeln**

Aus dem Potenzialfeld und der  
Recherche mehrere Ideen ableiten.



#### **Kreativitätsmuskel aufwärmen**

212



#### **Kreativer Radschlag**

216



#### **Ideen-Generator**

220

## *Etappe 4*

### **Eine Idee ausarbeiten**

Ausgewählte Konzepte ausprobieren  
und weiterentwickeln.



#### **Visuelle Abstimmung**

226



#### **Mehrwert-Aufwand- Matrix**

230



#### **Zukunftstheater**

234

## *Etappe 5*

### **Lösungsansatz definieren**

Den Kern der Idee formulieren.



#### **Ideenserviette**

240

# Das größte Potenzial herausfiltern

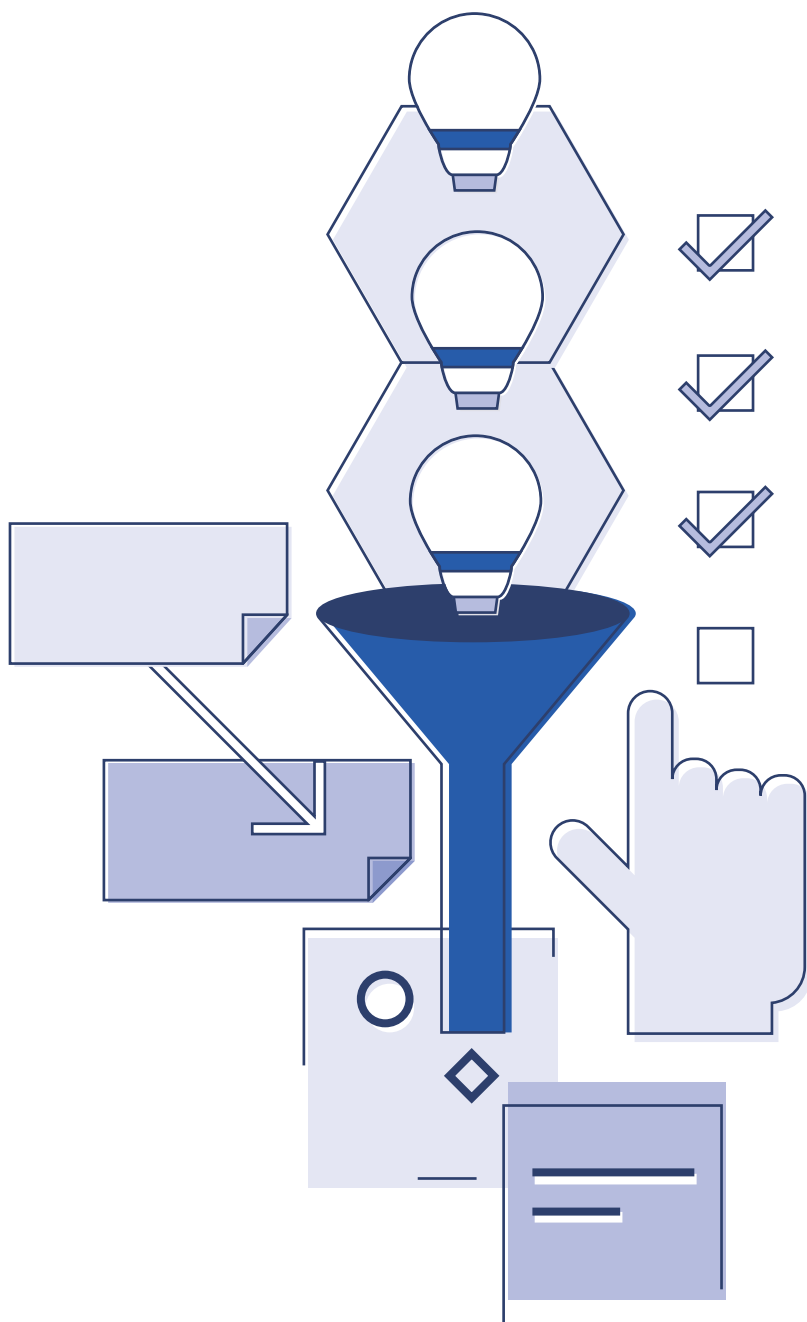
In den vorangegangenen Phasen haben wir unterschiedliche **Potenziale ermittelt** (S. 176). Weil wir diese nicht alle auf einmal bearbeiten können, fokussieren wir uns im weiteren Verlauf auf wenige oder ein einziges Potenzial. Umfangreiche Potenzialfelder, die eine Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen benötigen, sollten mit der notwendigen Planung und mit weiteren, adäquaten Ressourcen angegangen werden.

## Potenziale nach Relevanz filtern

Unseren Fokus legen wir auf ein Potenzialfeld, das wir als Team eigenständig weiter bearbeiten können und für das sich voraussichtlich eine erfolgreiche Lösung entwickeln lässt. Für die Einschätzung sind die Rückmeldungen aus der Präsentation der letzten Phase wichtige Indikatoren.

Bei der Auswahl des Potenzialfelds mit der Methode **Relevanztrichter** (S. 192) behalten wir im Blick, dass eine systemrelevante Verbesserung nur erreicht wird, wenn eine Vielzahl von Menschen davon profitieren. Das gilt sowohl für die Schlüsselakteure, als auch für unsere Organisation. Um Lösungen zu entwerfen, die über unseren gegenwärtigen Erfahrungshorizont hinausgehen, beziehen wir die Perspektive zukünftiger Generationen ein.







# Relevanztrichter

## **Zeitraumen**

45 – 60 Minuten

## **Niveau**

Einfach – Mittel

## **Materialien**

Stifte, Klebezettel

## **Rollen**

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## **Anregung**

Im Arbeitsalltag  
bei Entscheidungen  
die Perspektiven  
zukünftiger  
Generationen  
stellvertretend  
einnehmen.

## **Was und wofür?**


Für den Entwurf eines innovativen Lösungsansatzes werden die erarbeiteten Potenzialfelder aus drei Perspektiven betrachtet und in drei Stufen bewertet. In dem Trichter werden Stufe für Stufe Potenzialfelder ausgewählt bis in der Mitte eine Schnittmenge entsteht. Diese Potenziale weisen die höchste Relevanz in Bezug auf die Untersuchungsfrage auf.

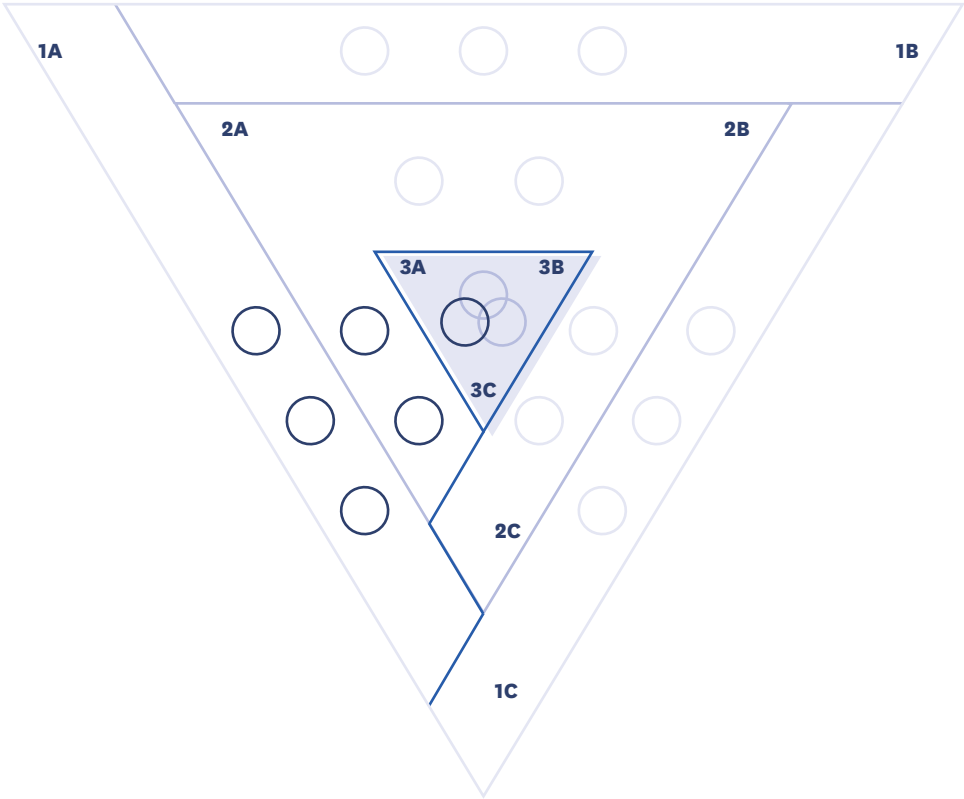
## **Mehrwert**

Der **Relevanztrichter** fördert auf einfache Art und Weise das multiperspektivische Denken. Der Fokus liegt darauf, eine Lösung zu entwerfen, die für alle involvierten Menschen auch in Zukunft eine Verbesserung ermöglicht.

# Vorgehen

- 01 Vorlage groß übertragen und auf einen Tisch legen, der von allen Seiten gut zugänglich ist. Klebezettel und mehrere Stifte in den Feldern **A**, **B** und **C** bereit legen.
- 02 Alle erarbeiteten **Potenzialfelder** (S. 176) und die Rückmeldungen von den Teilnehmer:innen der Präsentation sichten und den Feldern **A**, **B** und **C** zuordnen. Beim Sortieren folgende Impulsfrage nutzen: Welche der Potenzialfelder und Rückmeldungen sind für **A**: alle Schlüsselakteure wichtig, **B**: für unsere Organisation besonders relevant oder **C**: für zukünftige Generationen erstrebenswert?
- 03 Jedes Tandem entscheidet sich für eine **Perspektive A, B oder C** und nimmt für die weitere Bearbeitung deren Sichtweise auf die Dinge an.
- 04 Jedes Tandem:
  - beantwortet die erste Frage in ihrem Feld (5 min).
  - entscheidet sich für drei Potenzialfelder.
  - stellt die Entscheidungen den anderen vor und begründet kurz (jeweils 3 min).
  - gibt Raum für Diskussion und passt die Auswahl ggf. an.
- 05 Schritt **04** für die zweite und dritte Frage in den Feldern wiederholen.
- 06 Als Team die Schnittmenge im Kern betrachten und gemeinsam das relevanteste Potenzialfeld oder eine Kombination auswählen. Bei einer Kombination braucht es ggf. eine neu formulierte WKW-Frage (S. 170).

 **Hinweis:** Idealerweise führen diese Methode drei Tandems (mit jeweils zwei Personen) durch.



**Auswahl Potentialfeld**

(bzw. Kombination der ausgewählten PF in neuer WKW-Frage) Arbeitstitel:



### **Perspektive A: Schlüsselakteure**

- 1: Auf welche drei Potenzialfelder könnten sich alle Akteursgruppen einigen?
- 2: Welche beiden Potenzialfelder sind besonders wertvoll?
- 3: Welches ist das Relevanteste im Bezug auf die Unternehmung?

### **Perspektive B: Organisation**

- 1: Auf welche drei Potenzialfelder könnten sich alle Organisationsmitglieder einigen?
- 2: Welche beiden Potenzialfelder sind besonders erfolgskritisch?
- 3: Welches ist das Relevanteste im Bezug auf die Unternehmung?

### **Perspektive C: Zukünftige Generationen**

- 1: Auf welche drei Potenzialfelder könnten sich zukünftige Generationen einigen?
- 2: Welche beiden Potenzialfelder sind besonders nachhaltig und solidarisch?
- 3: Welches ist das Relevanteste im Bezug auf die Unternehmung?

# Neues finden und erfahren

Sobald das relevanteste Potenzialfeld identifiziert ist, recherchieren wir systematisch, was andere zu diesem Themenschwerpunkt schon erfolgreich umgesetzt haben. Dafür richten wir den Blick auch in andere Dienstleistungsbereiche oder fachfremde Branchen. So verhindern wir eine Neuerfindung des Rades und identifizieren Konzepte, die für unseren Kontext adaptiert werden können. Welche gelungenen Ansätze gibt es in anderen Sektoren? Was haben öffentliche Institutionen in anderen (Bundes-)Ländern schon entwickelt?

## Öffentliche Innovationen sind häufig Imitationen

Vom Schreibtisch aus und im Kontakt mit unseren Netzwerken sammeln wir Inspirationen. Hierbei geht es durchaus um Quantität und die Beschreibung von spezifischen Aspekten, die uns interessant erscheinen. Diese Kurzbeschreibungen strukturieren wir in einer **Inspirationsdatenbank** (S. 198), die im Verlauf des Prozesses weiter ausgebaut und als wertvolle Wissensquelle mit dem erweiterten Team und relevanten Personen geteilt werden kann.

In unserer Recherche werden wir viele spannende Inspirationen sammeln. Eine gemeinsame Bewertung der Beispiele zeigt auf, welches Projekt oder welche Organisation wir uns näher anschauen sollten.

Wenn es darum geht, völlig Neues zu entdecken, ist das wettbewerbshafte Vergleichen und Beurteilen fehl am Platz. Vielmehr zählt das kooperative Teilen und Weiterentwickeln von Wissensbeständen und Praktiken, um systemische Antworten auf komplexe Fragestellungen zu generieren.

### Hinter die Kulissen schauen

Mit dem Besuch ausgewählter Innovationsprojekte oder -orte erweitern wir unsere Vorstellungskraft und das Verständnis für die Art und Weise, wie andere zu ihrer Lösung gekommen sind. Es braucht dazu nicht zwangsläufig den Ausflug ins Silicon Valley. Eine gelungene **Innovationsreise** (S. 202) kann auch um die Ecke oder digital stattfinden. Das Erlebnis kann in die Entwicklung unserer Ideen einfließen, ohne Bestehendes eins zu eins zu kopieren.

### Werte im Blick behalten

Wird ein neues Handlungsumfeld erfahren, kann die Wirkung eines bestimmten Lösungsansatzes unmittelbar kennengelernt werden. Warum gefällt uns etwas? Was ist die Funktion oder der Nutzen davon? Mit dem **Werteturn** (S. 206) können wir das Erlebte reflektieren und gemeinsam herausarbeiten, welche Werte mit den Inspirationen in Verbindung stehen. Durch Gespräche im Team lernen wir, uns über den entscheidenden Kern eines Beispiels auszutauschen und diese im wahrsten Sinne wertvollen Erkenntnisse in unsere Ideen zu integrieren.



# Inspirationsdatenbank

## **Zeitraumen**

30 – 50 Minuten

## **Niveau**

Mäßig – Mittel

## **Materialien**

Erfassungsmedium  
(z.B. Excel-Tabelle),  
bisherige Recher-  
cheresultate, z.B.  
aus dem Wissens-  
atlas (S. 102)

## **Rollen**

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## **Anregung**

Wichtige Zwischen-  
ergebnisse der  
Unternehmung in  
einer Datenbank  
systematisieren  
und für zukünftige  
Unternehmungen  
nutzen

## **Was und wofür?**

Die **Inspirationsdatenbank** ist ein systematischer Ansatz, um inspirierende Beispiele für ein bestimmtes Potenzialfeld zu organisieren, zu archivieren und wieder auffindbar zu sammeln. Durch das Vergeben unterschiedlicher Kategorien wie Fokus, Format, Umfang oder Zielgruppe können wir die gesammelten Konzepte oder Praxisbeispiele vergleichen.

## **Mehrwert**

Je größer das Interesse an systemischen Innovationen, desto mehr lässt sich davon finden. Auch wenn der Aufbau recht arbeitsintensiv erscheint, wird die Datenbank nicht nur für die gegenwärtige, sondern auch für zukünftige Unternehmungen einen wertvollen Beitrag leisten. Dies ist ein Weg, um auch Entscheidungsträger:innen die Möglichkeit zu geben, schnell etwas Neues nachzuschlagen.

---

Datenbanken leben durch Pflege und etwas Disziplin. Das wird erleichtert, wenn der Zugang auch über ein Smartphone möglich ist oder neue Einträge auf mehreren Geräten gleichzeitig synchronisiert werden.



# Vorgehen

- 01 Recherchefokus setzen. Ausgewähltes Potenzialfeld oder damit zusammenhänge WKW-Frage (S. 170).
- 02 Spalten für relevante Kategorien zur Verschlagwortung definieren, um Informationen auffindbar zu machen und Vergleichbarkeiten zwischen den Einträgen herzustellen. Was ist von besonderem Interesse? Was sind mögliche Begrenzungen? Pro Kategorie eine Spalte.
- 03 Datenbank aufsetzen. Zugängliche und nutzerfreundliche Software nutzen, z.B. ein cloudbasiertes Tabellenblatt mit Suchfunktion.
- 04 Praxisbeispiele finden. Existierendes Material aus dem **Wissensatlas** (S. 102) einarbeiten. Internationale Webseiten wie *oecd-opsi.org* durchstöbern und sich über Links weiterleiten lassen. Newsletter abonnieren, Netzwerken beitreten, z.B. *PersDiv*, *gzugooo*, *Next e.V.*
- 05 Ausgewählte Informationen in die Datenbank **eintragen**.
- 06 Berührungspunkte (Relevanz) zur Unternehmung erkennen und beschreiben.
- 07 Auch das erweiterte Team dazu einladen, Inspirationen einzutragen. Kurzen Zeitraum mit erster Frist veranschlagen oder Online-Session dazu organisieren.
- 08 Inspirationen vergleichen und priorisieren. Wovon wurde besonders viel gesammelt? Gibt es eine Handvoll Praxisbeispiele, die besonders spannend sind? Was sollte sich vor Ort angeschaut werden?
- 09 Zum Sortieren die Inspirationen entsprechend priorisieren.



ID	Name der Inspiration Vorgegebener oder eingängiger Titel	Quelle Einheitliches Format abstimmen	Beschreibung Kernaspekte der Lösung
001	Experimentation Directive (Kanada)	Link, Max Musterfrau, 01.01.2020	Zweck der Richtlinie ist es, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das ...
Unternehmung A		Unternehmung B	Unternehmung C
			—

<b>Berührungspunkte</b> Wichtige Bezugspunkte zur Unternehmung	<b>Kategorie: <i>Format</i></b> Ausprägung definieren	<b>Kategorie: ...</b> Ausprägung definieren	<b>Priorisierung</b> Skala von 1-5 & Begründung
Budget für Innovation festsetzen, um mit Mandat zu experimentieren	Richtlinie	...	4 von 5, weil ...



# Innovationsreise

## Zeitraumen

Vorbereitung:

45 – 60 Minuten

Durchführung:

ca. 1 Tag

Nachbesprechung:

45 – 60 Minuten

## Niveau

Mittel – Hoch

## Materialien

Inspirationsdaten-

bank (S. 198),

Klebezettel, Stifte

## Rollen

Organisation,

Dokumentation,

Zeitmanagement

## Anregung

Mit Orten oder Abtei-

lungen beginnen, die

leicht zu erreichen

sind.

## Was und wofür?

Der Besuch innovativer Projekte ist das direkteste

Mittel, um Neues kennenzulernen. Die **Innovations-**

**reise** unterstützt das strategische Erkunden der

Trends von morgen – in anderen Ländern, Städten und um die Ecke.

## Mehrwert

Indem wir Innovatives und Ungewohntes vor Ort

erleben und mit den Menschen, die dies ermöglichen,

in Austausch kommen, entsteht einerseits Betroffen-

heit und andererseits tieferes Verständnis. So können

wir das Erfahrene reflektiert in unserer eigenen

Organisation weiterentwickeln.

---

Neben der **Innovationsreise** können auch durch ein sogenanntes

„Innovation Shadowing“ Erfahrungen gesammelt werden.

Hierbei lässt sich eine Person z.B. einen Tag lang über die

Schulter schauen, so dass Einblicke in deren Innovationsarbeit

gewonnen werden. Es handelt sich um die Begleitung von

Schlüsselpersonen mit der Aufgabe, einfach nur zu beobachten,

Eindrücke zu sammeln, sich anregen zu lassen oder auch Wissen

zu erwerben und anschließend zu reflektieren. (Stangl, 2020).

# Vorgehen

- 01 Die Außenlinien der Felder groß übertragen. Material bereitlegen.
- 02 Hinweise zu den Erfolgsfaktoren durchlesen, um alle Felder nacheinander zu bearbeiten.
- 03 Mit dem ersten Feld beginnen. Impulsfragen laut vorlesen.  
Jede Person beantwortet die Fragen für sich still und schreibt die wichtigsten Aspekte auf Klebezettel. Ein Aspekt pro Zettel (ca. 2 min pro Feld).
- 04 Nacheinander stellt jede Person die aufgeschriebenen Aspekte den Anderen kurz vor und klebt die Zettel in das zugehörige Feld. Gleiche oder ähnliche Aspekte können direkt nebeneinander gehängt werden (ca. 1 min pro Person).
- 05 Vorgehen von 03 und 04 für die anderen fünf Felder wiederholen.
- 06 Abschließend die Inhalte in allen Feldern gemeinsam diskutieren und pro Feld Entscheidungen treffen, was für die Reise zu beachten ist. Aufschreiben und daraus Aufgaben ableiten. Aufgaben mit Terminierung verteilen und vermerken, wer was bis wann organisiert. Sich auf die Reise freuen!



**Hinweis:** Für die Dokumentation der Reise Vorlagen zu **Gespräch dokumentieren** (S. 148) oder Matrix bei **Ich & der Prozess** (S. 246) des Kapitels nutzen. Alle Mitreisenden an der Dokumentation beteiligen und nach der Reise Zeit für die Auswertung und den Wissenstransfer einplanen.

**1. Passenden Kontext für das gewählte Potenzialfeld aussuchen**

Wozu begeben wir uns auf Entdeckungstour? Was wollen wir lernen? Wie helfen uns die Erlebnisse für die Gestaltung unseres Vorhabens?

Von Interesse sind z.B. neue Arbeitsformen und Führung, neue Geschäftsmodelle, soziale Innovationen oder Start-Up-Kultur, Gebäude- und Arbeitsarchitekturen, Technologienutzung, Umgang mit Digitalisierung aber auch spezifische Themen wie nachhaltige Lieferketten, der Umgang mit Nahrungsmitteln oder neue Familienmodelle.

**2. Raus aus der Komfortzone, um unbekannte Erfahrungen zu machen**

Wovon haben wir schon gehört, aber es selbst noch nie erlebt? Wo sind echte Unterschiede zur gewohnten Umgebung erfahrbar? Wovor haben wir Respekt oder vielleicht auch etwas Angst, es auszuprobieren?

Für echte und authentische Erfahrungen ist es wichtig, das gewohnte Umfeld und die eigene Komfortzone zu verlassen. Eine Klimademo ist anders als die Umweltkonferenz in klimatisierten Hallen. Airbnb-Unterkünfte sind anders als eine Suite im Fünf-Sterne-Hotel. Start-Ups arbeiten anders als ein Großkonzern der Automobilbranche.

**3. Vielfalt nutzen, um sich ganzheitlich Impulse einzuholen**

Welche Vorgehensweisen gibt es in unterschiedlichen Disziplinen? Welche Sektoren wollen wir besuchen? Wie gehen verschiedene Personen mit neuen Ansätzen um?

Interdisziplinarität und Diversität sind wichtige Gebote – und zwar sowohl bei der Zusammensetzung der Teilnehmenden, als auch was das Angebot betrifft. Schließlich sollen alle Beteiligten neue Perspektiven kennenlernen und Impulse erhalten.

#### 6. Wissenstransfer durch Artefakte ermöglichen

Wie sorgen wir dafür, dass die Erlebnisse und insbesondere flüchtige Eindrücke nachhaltig dokumentiert werden können und der gesamten Organisation zu Gute kommen? Welche Materialien werden dazu benötigt? Was muss organisiert werden, um danach den Wissenstransfer in die Organisation zu gewährleisten?

Wer von der Reise ins innovative Neuland zurückkehrt, sollte seine Erfahrungen gezielt weitergeben. Durch digitale Reflexionselemente wie kurze Statements per Video oder Sprachnachricht sowie durch Bilder belebte Notizseiten wird das Teilen des Erlebten möglich. An diesen Stellen können wir kreativ werden.

#### 5. Interaktiv Vorgehen, um Eindrücke zu verankern

Wann und wie können die Teilnehmer:innen während der Reise Dinge selbst ausprobieren? Wobei kann nah zugeschaut oder konkret mitgemacht werden?

Den Großteil unseres Wissens eignen wir uns durch Erfahrung an. Durch den direkten Kontakt in Verbindung mit zahlreichen *Hands-on*-Elementen verankern sich Eindrücke am nachhaltigsten.

#### 4. Reisegruppe gezielt zusammenstellen

Welche Personen sind Leidenschaftstäter:innen, Veränderungsagent:innen oder Organisationsrebell:innen? Wer vom Topmanagement ist für die Reise im ausgewählten Potenzialfeld relevant?

An der **Innovationsreise** sollten Menschen teilnehmen, die durch ihre Position oder Rolle eine *Veränderungsmacht* besitzen und das Gesehene reflektiert weiterentwickeln können. Nur mit einem diversen Teilnehmer:innenmix aus Personen mit Umsetzungsmacht lohnt sich der hohe Ressourceneinsatz.



# Werteturm

## Zeitraumen

45 – 60 Minuten

## Niveau

Mittel

## Materialien

Gesammelte  
Informationen aus  
der Innovationsreise  
(S. 202)

## Rollen

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## Anregung

Im Arbeitsalltag  
*Wertetags*  
vergeben, z.B.  
Welche Informa-  
tionen verkörpern  
welche Werte?

## Was und wofür?

Der **Werteturm** unterstützt die Priorisierung von Werten, die mit aktuellen handlungsleitenden Einstellungen und Haltungen verbunden sind. Die Methode schafft Klarheit bei der Entwicklung oder Bewertung von Ideen. Sie kann vielfältig zur Reflexion von Erlebnissen, zur Herausarbeitung von Werteverprechen oder zur strategischen Planung eingesetzt werden.

## Mehrwert

Durch die persönliche Bewertung können Aspekte, die wir für selbstverständlich halten, offen und sachlich innerhalb der Gruppe besprochen werden. Gemeinsam definierte Kernwerte dienen im weiteren Prozess als Referenz. Sie erleichtern die Entwicklung und die Kommunikation des innovativen Lösungsansatzes.

---

Die Werte im Turm stammen aus der Studie “Wertewelten Arbeiten 4.0”, die 2016 durch 1.200 Interviews mit repräsentativ ausgewählten Personen im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales entstanden sind. Das zentrale Ergebnis der Studie ist ein Kulturraum, der die Vielfalt des Erlebens von Arbeiten und Leben in Deutschland darstellt.



# Vorgehen

- 01 Vorlage kopieren. Material bereit legen. Die acht Werte aus der kopierten Vorlage ausschneiden. Ersatzweise schreibt jede Person die acht Werte auf kleine Zettel.
- 02 Sich gemeinsam einstimmen. Beispielsweise indem gesammelte Informationen und Inspirationen aus der **Innovationsreise** (S. 202) oder der **Inspirationsdatenbank** (S. 198) ausgebreitet werden. Jede Person sucht sich etwas besonders Ansprechendes aus. Reihum kurz vorstellen, was daran interessant ist: „Das hat mich angesprochen oder überrascht, weil ...“, „Ich habe erfahren, dass...“, etc.
- 03 Basierend auf diesem Eindruck, die entsprechenden Erfahrungspunkte in der ersten Tabellenspalte und Wertebasis ausfindig machen. Als Nächstes überlegt jede Person für sich, welcher Werte für die Unternehmung und den Lösungsansatz besonders wichtig ist. In Stillarbeit mit den acht Zetteln einen Turm bauen. Der relevanteste Wert bildet die Turmbasis.
- 04 Sobald alle Beteiligten die Werte individuell in eine Rangordnung gebracht haben, die Ergebnisse mit der Gruppe teilen. Die Türme nebeneinander legen und gleiche Werte mit einer Linie über alle Türme hinweg verbinden.
- 05 Das entstandene Bild diskutieren. Was ist für die weitere Entwicklung essentiell? Sich auf maximal drei zentrale Werte einigen. Die Ergebnisse dokumentieren.



Sinnstiftung

Stabilität

Gestaltungsraum

Leistung

Erfahrungspunkte	Wertebasis	Werte
Planbare Abläufe, soziale Gerechtigkeit, Barrierefreiheit, sorgenfrei, fürsorglich	Zusammenhalt, Anerkennung	<b>Gemeinwohl</b>
Vertrauen, Wertschätzung, Bestands-sicherung, Loyalität, Erfahrungswissen, persönlich, unegoistisch	Behaglichkeit, Sicherheit	<b>Solidarität</b>
Bildung, Wertschätzung, Eigenständig-keit, Sicherheitsgefühl, Privilegien	Weiterentwicklung, Produktivität	<b>Wohlstand</b>
Leistungsgerechtigkeit, Interessenwahrung, Lernbereitschaft, Ehrgeiz, Konsens-suche, Verantwortung, Bildungsniveau	Effizienz, Fortschritt	<b>Leistung</b>
Freiheit, Kreativität, Flexibilität, Möglich-keiten, Entschleunigung, Leistungs-gerechtigkeit, Interessenwahrung, Einflussnahme	Chancen, Anspruch	<b>Gestaltungsraum</b>
Selbstständigkeit, Kreativität, Freude, Entspannung, Balance, Individualität, Freiheit	Unabhängigkeit, Eigeninitiative	<b>Selbstentfaltung</b>
Schutz, Bescheidenheit, Einzigartigkeit, Initiative, Altruismus	Demokratisierung, Einklang	<b>Sinnstiftung</b>
Routine, Regulation, Bewahren, ausglei-chend, wiederkehrend, verlässlich	Komfortzone, Disziplin	<b>Stabilität</b>

Wohlstand	Selbstentfaltung
Solidarität	Gemeinwohl

8.			
7.			
6.			
5.			
4.			
3.			
2.			
1.			
<b>Rang</b>	<b>Person A</b>	<b>Person B</b>	<b>Person ...</b>



# Ungewohntes denken und tun

## Verschieden denken lernen

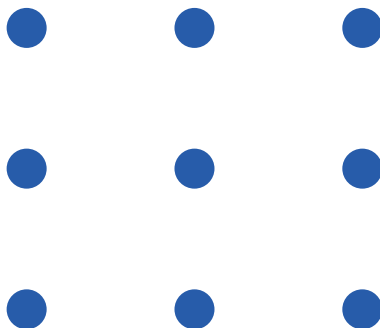
Wir betrachten die Realität nicht nur durch eine Brille, sondern durch 10 oder 20 übereinanderliegende. Wir werden uns mit der Provokation unserer Wahrnehmung beschäftigen und versuchen, diese Brillen zu beeinflussen, auszutauschen oder wegzunehmen.

Unser bewusstes Denken beruht auf Analysen und Urteilen. Es existieren viele exzellente Techniken, um Bestehendes zu verstehen, aber nur wenige, um bewusst Neues zu gestalten. Sie regen das Gehirn an und durchbrechen normale Denkmuster. Denkwege mit einer geringeren Reibung sind für ein effizientes Handeln wichtig, gewohnte Schritte für sicheres Handeln. Für kreative Prozesse sind sie hinderlich. Daher gilt: **Kreativitätsmuskel aufwärmen** (S. 212).

Kreatives Denken, also die Fähigkeit sich etwas Neues vorzustellen, wird als eine Kernkompetenz in der öffentlichen Verwaltung benötigt. Nur so kann auf neue und komplexe Herausforderungen reagiert werden. Diese Art und Weise zu Arbeiten wird stellenweise anstrengend, führt aber schon kurzfristig zu freudigen Überraschungen und langfristig zu kreativen und nachhaltigen Strategien.

### Eine Denksportaufgabe zur Einstimmung:

Wie können die folgenden 9 Punkte mit maximal vier geraden Linien verbunden werden, ohne den Stift dabei abzusetzen? Probieren Sie es gern mehrmals.



### Kreativität üben

Kreativität kann geübt werden – am besten zusammen. Die Kunst besteht darin, unterschiedliche Perspektiven der Anderen schon bei der Suche nach einer neuen Idee einzubinden. Deshalb ist es in dieser Etappe unerlässlich, auf die Gedanken der anderen aufzubauen und sie kooperativ weiterzuentwickeln. Mit dem **Kreativen Radschlag** (S. 216) und dem **Ideen-Generator** (S. 220) entsteht etwas, das sich niemand allein hätte ausdenken können.



# Kreativitätsmuskel aufwärmen

## Zeitraumen

5 – 15 Minuten  
je Übung

## Niveau

Einfach

## Materialien

Variiert. Oft sind  
Papier und Stift,  
Stimme und Körper  
ausreichend.

## Rollen

Moderation,  
Zeitmanagement

## Anregung

Warm-ups zu einem  
Ritual werden  
lassen und neue  
Mindsets etablieren.  
Auf das Energielevel  
des Teams achten  
und Warm-ups ggf.  
adaptieren.

## Was und wofür?

Aufwärmübungen (Warm-ups) sind kurze Einheiten von fünf bis maximal 15 Minuten, die Teams spielerisch unterstützen, bestimmte Arbeitshaltungen einzunehmen. Kreativitäts-Warm-ups sind besonders vor der Ideengenerierung geeignet, weil sie zu wilden und verrückten Ideen ermutigen. So kann sich das Team darauf vorbereiten, den inneren Zensor auszuschalten und Mut für außergewöhnliche Ideen zu sammeln.

## Mehrwert

Kreativitäts-Warm-ups bauen Barrieren ab, fördern das Einfühlungsvermögen und schweißen Teams zusammen. Sie sind leicht umzusetzen und können in fast jeder Raumsituation für verschiedenste Arbeitsformate eingesetzt werden. Sie fördern das *outside-of-the-box*-Denken in Teams, weil die Phantasie jeder einzelnen Person angeregt und auch der Körper dabei aktiviert wird.

---

Nicht die Wirtschaftskrise, sondern unsere Art zu denken ist das Problem, behauptet Kreativitätsforscher Edward de Bono. Wer neue Ideen entwickeln will, muss methodisch vorgehen. Sein Credo: Umdenken gelingt nur durch Provokation.

# Vorgehen

- 01 Warm-up Methoden **30 Kreise** und **Kreatives Aikido** gezielt, z.B. kurz vor der Ideenentwicklung, einsetzen.
- 02 Auf die Agenda setzen und zeitlich einschränken. Aufwärmübungen bei der Agendaplanung berücksichtigen und kurz halten. Die zeitliche Einschränkung hilft den inneren Zensor auszuschalten, wodurch die kreativen Ideen ungehindert fließen können.
- 03 In der Komfortzone bleiben. Aufwärmübungen wählen, die gute Laune verbreitet. Nur wenn wir uns selbst wohl fühlen, können wir dafür sorgen, dass es der Gruppe auch gut geht.
- 04 Eine sichere Atmosphäre schaffen und Spaß haben. Bei Warm-ups gibt es kein Richtig oder Falsch. Mit gutem Beispiel voran gehen und eine wertfreie Stimmung schaffen.
- 05 Reflektieren lassen. Warm-ups sind keine *Spiel-Veranstaltungen*. Abschließend den Teilnehmer:innen den Sinn einer jeden Übung erläutern und zu einer kurzen Reflexion einladen.

Wie die schlummernde Kreativität eines Teams geweckt und kollaboratives Denken gefördert werden kann, zeigen wir mit zwei ausgewählten Warm-ups: **30 Kreise** und **Kreatives Aikido**. Diese Aufwärmmethoden haben sich besonders bei der Entwicklung von Ideen bewährt. Weitere Optionen sind im Internet zu finden, z.B. unter *66+1 Warmup-Poster*.



## 30 Kreise

Wer denkt, er oder sie könnte nicht zeichnen? Dieses schnelle und einfache Warm-up wird das Gegenteil beweisen. **30 Kreise** ist ein visuelles Brainstorming, das allein oder in der Gruppe durchgeführt werden kann. Ziel ist, die schlummernde Kreativität jeder einzelnen Person zu wecken.

- 01 Alle Teilnehmer:innen sind mit einem Stift ausgestattet. Sie erhalten ein Blatt mit 30 leeren Kreisen in gleicher Größe oder zeichnen diese auf ein leeres Blatt Papier.
- 02 Innerhalb von drei Minuten verwandelt jede Person so viele Kreise wie möglich in erkennbare Objekte, z.B. Autoreifen, Fussbälle, Äpfel oder Ziffernblätter, etc.
- 03 Nach Ablauf der drei Minuten die Ergebnisse in der Gruppe vergleichen und dabei auf folgende Aspekte achten:
  - Wie viele Personen waren *im Fluß* und haben zehn, fünfzehn, zwanzig oder mehr Kreise ausgefüllt? Selten werden alle 30 Kreise verwandelt.
  - Wurden Ideen abgeleitet (ein Fußball, ein Tennisball, ein Baseball) oder sind sie unterschiedlich (ein Planet, ein Keks, ein glückliches Gesicht)?
  - Wurden die Regeln gebrochen und Kreise kombiniert (eine Brille oder eine Ampel)? Das ist gut.
- 04 Abschließend aufzeigen, dass die Ideengenerierung oft mit einem gewissen Balanceakt einhergeht: einerseits wollen wir rasch viele Ideen generieren, andererseits sollen diese möglichst unterschiedlich und vielfältig sein. Mutige und wilde Ansätze wertschätzen.



## Kreatives Aikido

Wer weiß, was Aikido bedeutet? Mit *Weg der Harmonie* bezeichnet es eine japanische Kampfkunst, die hauptsächlich die Kraft des Gegners nutzt. Die Grundidee des kreativen Aikido ist es, auf den Ideen des anderen aufzubauen und gemeinsam etwas zu denken, das ohne das Gegenüber nicht möglich wäre.

Das wechselseitige Denken und Sprechen folgt einer einfachen Struktur:

**Kraft akzeptieren** und auf den Vorschlag des Gegenübers hören.

**Kraft integrieren** und den Vorschlag verstehen.

**Auf der Kraft aufbauen** und den Vorschlag des Gegenübers als Fundament nutzen, um etwas eigenes hinzuzufügen – ohne zu kritisieren oder zu urteilen.

**Kraft zurückspielen**, so dass darauf wieder aufgebaut werden kann.

- 01 Eine fiktive, zufällige Fragestellung, z.B. Urlaubsplanung, ins Zentrum der gemeinsamen Aufmerksamkeit stellen. Sich auf ein *Ping-Pong* Gespräch einlassen.
- 02 In Paaren zusammenfinden. Eine Person beginnt, die Frage zu beantworten oder einen Vorschlag zu machen, z.B.: „Wir sollten nach Mexiko reisen“.
- 03 Das Gegenüber folgt innerlich der Struktur und antwortet darauf mit folgendem Satzbau: „JA, dein Vorschlag ist toll, weil ... UND was ich hinzufügen möchte, ist ...“.
- 04 Nach 2 Minuten die Übung beenden. Sich beim Gegenüber bedanken.
- 05 Abschließend in der Gruppe die Ergebnisse vorstellen. Reflektieren wie der „Ja, und“-Modus anstelle eines „Nein, aber“-Modus eine Stimmung für Innovation und das Schaffen neuer Ideen fördert. **Kreatives Aikido** in den nächsten Etappen anwenden.



# Kreativer Radschlag

## Zeitraumen

30 – 45 Minuten

## Niveau

Einfach

## Materialien

Kopierte Vorlagen,  
Stifte, Klebezettel,  
WKW-Frage  
(S. 170)

## Rollen

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## Was und wofür?

Beim kreativen Radschlag wird abwechselnd positiv und negativ gedacht. Die Methode basiert auf dem Prinzip der kollektiven Autorenschaft. Indem immer auf die Ideen der anderer Teammitglieder Bezug genommen wird, entsteht eine Sammlung an Ideen, die sich keine Person allein hätte ausdenken können.

## Mehrwert

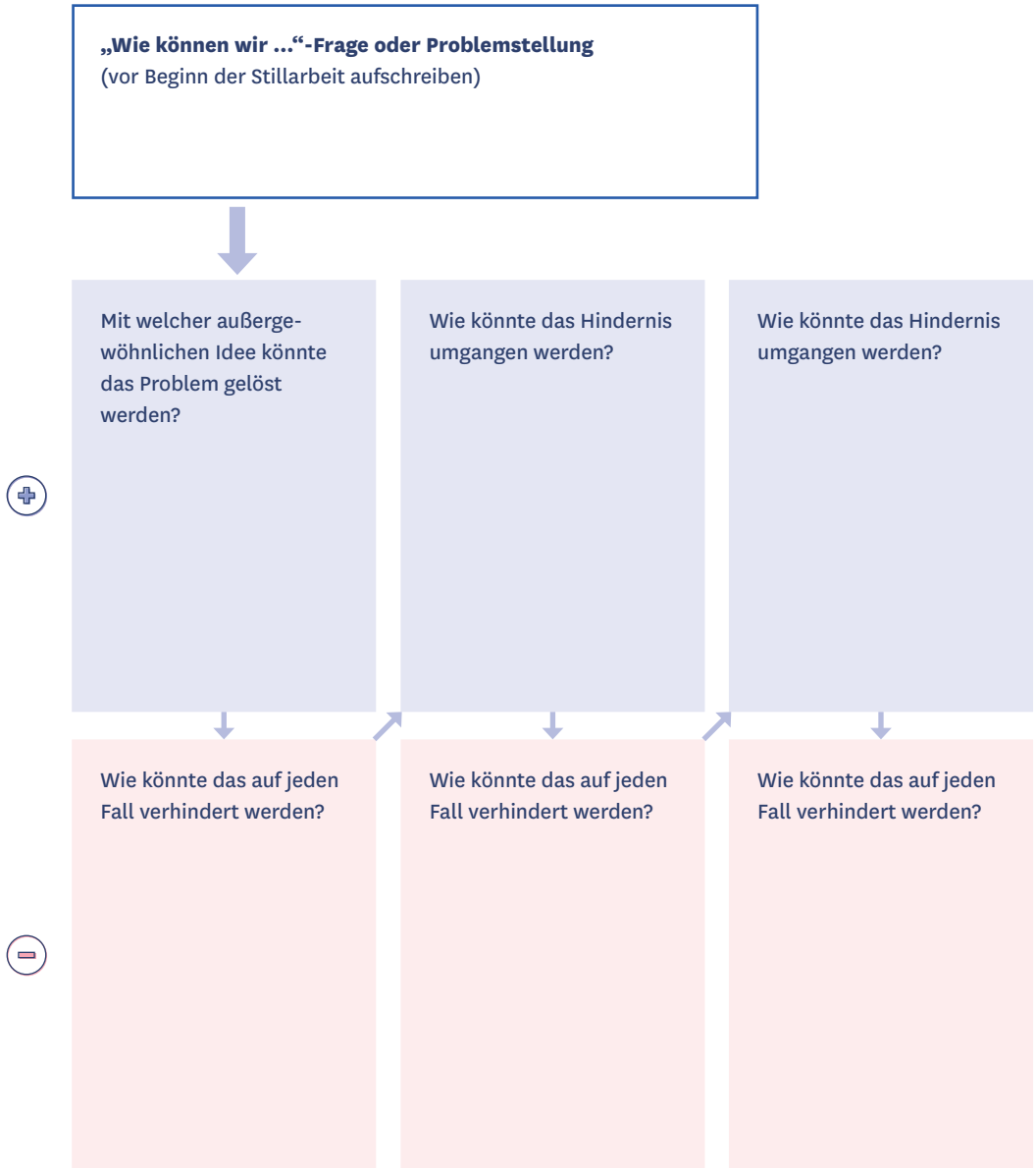
Wenn eine Idee von Mensch zu Mensch weitergegeben wird, kann sie wachsen und sich auf unerwartete Weise verändern. Indem die eigene Vorstellungskraft durch überschwängliche Zustimmung und verheerende Kritik abwechselnd geweitet wird, entstehen erstaunliche und originelle Lösungsansätze. Selbst wenn die einzelnen Ideen komisch oder unmöglich erscheinen, beinhaltet der Kern häufig konzeptuelle Wegweiser, die in eine erfolgsversprechende Richtung weisen.

---

Der kreative Radschlag hat Bezüge zur *Kopfstandmethode* und Edward de Bonos *Provokationstechnik*, die in vielen Variationen existiert. Durch mentale Provokationen wird gewohntes Denken aus eingefahrenen Bahnen geworfen und im Gehirn weniger genutzte Synapsen aktiviert.

# Vorgehen

- 01 Teams von maximal fünf Personen formen, die um einen Tisch stehen oder sitzen. Vorlage für jede Person ausdrucken oder auf ein A4-Blatt übertragen. Die Schritte 02 bis 06 still bearbeiten.
- 02 Gemeinsam eine „**Wie können wir ...**“-Frage oder eine Problemstellung auswählen und oben auf das Blatt schreiben. Dazu individuell eine unkonventionelle Lösung überlegen und in **Feld A** aufschreiben. Blatt im Uhrzeigersinn an Nachbar:in weiterreichen. (5 min)
- 03 Lösung durchlesen. Überlegen, welche gemeine Sabotage diese Idee verhindert. Gedanken in **Feld B** aufschreiben. Blatt im Uhrzeigersinn an Nachbar:in weiterreichen. (5 min)
- 04 Lösung und Sabotage durchlesen. Überlegen, wie damit proaktiv umgegangen werden kann, einen Weg finden, um den positiven Vorschlag dennoch umzusetzen. In **Feld C** aufschreiben. Blatt im Uhrzeigersinn an Nachbar:in weiterreichen. (5 min)
- 05 Für **Feld D** Schritt 03 wiederholen, für **Feld E** Schritt 04 wiederholen und so weiter.
- 06 Letzte Runde: Alle Lösungen durchlesen. Ähnlichkeiten im Feld A/C/E auf Klebezettel notieren. Alle Sabotagen durchlesen. Ähnlichkeiten im Feld B/D/F auf Klebezettel notieren. (10 min)
- 07 Klebezettel in der Gruppe laut vorstellen und diskutieren. Übergreifende Gemeinsamkeiten herausarbeiten und das Ideenkonzept aufschreiben.



Welche Ähnlichkeiten  
gibt es in den positiven  
Vorschlägen?

### **Lösungsansatz**

(nach der Vorstellung und Diskussion  
in der Gruppe aufschreiben, kann im  
**Ideen-Generator** (S. 220) weiter  
bearbeitet werden)

Welche Ähnlichkeiten  
gibt es in den negativen  
Vorschlägen?



# Ideen-Generator

## Zeitraumen

45 – 60 Minuten

## Niveau

Mäßig – Mittel

## Materialien

Ideenkonzepte aus  
Kreativer Radschlag  
(S. 216)

## Rollen

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## Anregung

Im Arbeitsalltag  
öfter „Was wäre  
wenn...“ fragen und  
mit Umkehrungen  
oder Erweiterungen  
in Routinen  
experimentieren.

## Was und wofür?

Im **Ideen-Generator** wird ein Problem oder eine Fragestellung aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Es werden neun provokative Ansätze genutzt, um weitere oder gänzlich neue Ideen zu entwickeln. So können schnell und umfassend viele überraschende Gedanken formuliert und in Betracht gezogen werden.

## Mehrwert

Der **Ideen-Generator** dehnt das Denken um ein Konzept herum in verschiedene Richtungen aus. Dadurch entstehen Grundlagen für anregende Diskussionen, die den Lösungsansatz stärken. Um das Werkzeug effektiv zu nutzen, sollte der Ausgangspunkt (Konzeptidee aus dem **Kreativen Radschlag** (S. 216), Problem oder Vorschlag) übersichtlich dargestellt werden.

---

Methoden wie der **Ideen-Generator** sind Abwandlungen des sogenannten *morphologischen Kasten*, den der Physiker Zwicky in der 1930er Jahren entwickelte. Morphologie bedeutet Verwandlung und wird vornehmlich im Bereich der Untersuchung biologischer Verwandtschaften verwendet.

# Vorgehen

- 01 Alle Materialien bereit legen und pro Konzeptidee aus dem **Kreativen Radschlag** (S. 216) eine Vorlage ausdrucken oder kopieren.
- 02 Kernkonzept oder Lösungsansatz links oben auf dem Blatt eintragen.
- 03 Überlegen, was für dieses Konzept eine *normale Regel* (Voreinstellungen, Funktionsweise, ...) sein könnte. Annahmen aufschreiben. Beschreibung mit „Das funktioniert ab sofort so, dass ...“ beginnen.
- 04 Eine vorgeschlagene Provokation auswählen und anwenden. Bezugnehmend zum Konzept überlegen: „Wie funktioniert es jetzt?“. Die neue Regel in der entsprechenden Zeile vermerken.
- 05 Durch die Provokation wird ein neuer Aspekt sichtbar. Für die neue Regel überlegen: „Was bedeutet das für die Idee? Wie muss sie ggf. angepasst werden?“. Den neuen Aspekt in der entsprechenden Zeile vermerken.
- 06 Schritt 04 und 05 für weitere ausgewählte oder alle Provokationen wiederholen.
- 07 Alle neuen Aspekte sichten und überprüfen. Gegebenenfalls **Visuelle Abstimmung** (S. 226) zur Priorisierung nutzen.
- 08 Beste Ideen auswählen. Im Feld oben rechts aufschreiben, um sie im Innovationsprozess weiter zu nutzen. Ergebnisse dokumentieren.



Kernkonzept der Idee oder Lösungsansatz für eine Problemstellung:

### Die Regel

Das funktioniert ab sofort so, dass ...

### Die Provokation

Umkehrung: Vorgeschlagene Regel auf den Kopf stellen

Integration: Aktuelle Idee mit anderen Ideen kombinieren

Verlängerung: Kurzfristige oder temporäre Aspekte verlängern

Differenzierung: Eine Idee segmentieren

Zusatz: Ein neues Element hinzufügen

Subtraktion: Etwas wegnehmen

Übersetzung: Regel in ein anderes Fachgebiet übersetzen

Veredelung: Regel mit Elementen eines anderen Bereichs verfeinern

Übertreibung: Regel zum extremsten Ausdruck bringen



Priorisierte Aspekte für den Lösungsansatz:

- 1.
- 2.
- 3.

### Die neue Regel

Wie funktioniert es jetzt?

### Neue Aspekte

Was bedeutet das für das Ideenkonzept?

# Ideen auswählen und ausprobieren

Durch die Anwendung von Kreativtechniken sind viele tolle und vielleicht auch unkonventionelle Ideen entstanden, die noch nicht auf Machbarkeit geprüft sind. Mit Methoden wie der **Visuellen Abstimmung** (S. 226) in Kombination mit der **Mehrwert-Aufwand-Matrix** (S. 230) können wir den Kern eines Lösungsansatzes herausarbeiten.

## Das Format erst am Ende festlegen

Sobald Ideen entwickelt und Lösungsansätze formuliert sind, ist die Verführung groß, deren Umsetzung direkt in Meilensteinen aktionsorientiert zu planen. Hier gilt es, innezuhalten und erst den gewünschten Zustand besser kennenzulernen. Dazu brauchen wir Offenheit und ein wenig Geduld. Anstatt ein spezielles Format oder Medium für unser Lösungskonzept zu definieren, werden wir beim **Zukunftstheater** (S. 234) zunächst die Vorteile für unsere Schlüsselakteure besser verstehen, bevor wir z.B. Funktionen eines Produktes definieren. Indem wir uns selbst als Resonanzraum nutzen, können wir eine Zukunft erfahrbar machen, ohne dafür ein Konzept oder eine Folienpräsentation auszuarbeiten.

Erst nachdem das Zielerlebnis deutlich geworden ist, überlegen wir welche Formate der Verwaltung zur Verfügung stehen, um diese zukünftige Erfahrung zu ermöglichen. Das wünschenswerte Erlebnis in der Zukunft wird dadurch in direktem Zusammenhang mit gängigen Handlungsoptionen der öffentlichen Verwaltung stehen. Es kann sie beeinflussen, stärken oder auch verändern.

## **Legislatives Theater**

Durch das Formulieren von Geschichten erkennen wir, auf was es wirklich ankommt. In der Regierungspraxis sind entsprechende methodische Unterstützungen schon vereinzelt erfolgreich angewendet worden.

Am 1. Juli 2018 trat in Tirol ein neues Gesetz in Kraft. Das Teilhabegesetz regelt die Unterstützung zur Teilhabe von Menschen mit Behinderungen am gesellschaftlichen Leben. Das Projekt „Mach mit! Es geht um uns!“ hat die Entwicklung des Gesetzes partizipativ und kreativ mitgestaltet. Dabei kam das Forumtheater als Methode der politischen Mitbestimmung zum Einsatz. Im Forumtheater werden Schwierigkeiten und Probleme von Betroffenen – und damit Expert:innen – aufgezeigt, um dann gemeinsam mit dem Publikum nach Wegen und Möglichkeiten der Verbesserung zu suchen. Durch den gesetzgebungsrelevanten Kontext wurde das Forumtheater zum legislativen Theater.



# Visuelle Abstimmung

## **Zeitraumen**

10 – 15 Minuten

## **Niveau**

Einfach

## **Materialien**

Klebepunkte  
oder alternativ  
verschiedenfarbige  
Stifte

## **Rollen**

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## **Anregung**

Die visuelle  
Abstimmung lässt  
sich auch digital  
durchführen und  
dokumentieren.  
Online-Werkzeuge  
ausprobieren.

## **Was und wofür?**

Die **visuelle Abstimmung** ist eine einfache und schnelle Methode, Ideen zu priorisieren. Alle Mitglieder einer Gruppe werden einbezogen, um eine Wahl zu treffen und Entscheidungen vorzubereiten. Durch das Bepunkten einzelner Aspekte oder Vorschläge entsteht innerhalb weniger Minuten eine visuelle Tendenz.

## **Mehrwert**

Diese Art der Stimmabgabe ist universell einsetzbar und kann beliebig erweitert werden: bei einfarbigen Varianten bestimmt die Quantität, bei mehrfarbigen Varianten ist zusätzlich die Bedeutung der Farben von Belang. Durch das Platzieren von farbigen Punkten oder Elementen kann jede Person individuell über die Bedeutung vielfältiger Aspekte abstimmen, die eine Priorisierung erfordern.

---

Die Punktwahl sollte nicht für finale Entscheidungen verwendet werden. Das Vorgehen setzt voraus, dass die Teilnehmenden alle Optionen kennen, prüfen und vergleichen, bevor sie ihre Punkte aufkleben. Deswegen ist zu empfehlen, ähnliche Aspekte vorab in thematischen Gruppen zu verdichten und diese zu bewerten.

# Vorgehen

- 01 Alle Optionen, über die abgestimmt werden soll, auf Klebezettel schreiben und gruppieren oder als Liste auf einem großen Stück Papier aufschreiben.
- 02 Abstimmungsfokus kommunizieren. Teilnehmer:innen vor der Abstimmung an den Zweck der Abstimmung erinnern. Warum wird abgestimmt und wie wird das Ergebnis verwendet?
- 03 Regeln für die Abstimmung gemeinsam festlegen (siehe Beispiele).
- 04 Die Anzahl der Stimmen bekannt geben, die jede:r Teilnehmer:in hat. Als Faustregel gilt: Die Anzahl entspricht in etwa einem Viertel der abzustimmenden Optionen.
- 05 Still und gleichzeitig abstimmen. Während des Abstimmungsprozesses ist es wichtig, sich nicht gegenseitig zu beeinflussen und Lobbyarbeit zu betreiben. Ein Gespräch findet erst nach Stimmabgabe statt.
- 06 Ergebnis auswerten. Optionen mit den meisten Stimmen im Anschluss diskutieren. Welche Schwerpunkte sind erkennbar? Warum hat wer für bestimmte Optionen gestimmt? Gemeinsame Rangliste erstellen.

**Bei Gleichstand:** Top-Optionen der vorherigen Abstimmung (max. 4) erneut abstimmen, um Klarheit herzustellen. Schritte 03 bis 06 mit diesem Fokus wiederholen.

Oder **Mehrwert-Aufwand-Matrix** (S. 230) verwenden.

## Regeln für die Stimmabgabe gemeinsam festlegen

Um einer verzerrten Stimmabgabe entgegenzuwirken, ist es wichtig, die Regeln für die Abstimmung gemeinsam festzulegen. Unterschiedliche Optionen sind:

Vorab Entscheidung treffen & aufschreiben. Jede Person schreibt ihre Stimmen auf einen Klebezettel, bevor ihre Punktstimmen platziert werden. Diese Technik hilft, alle dafür verantwortlich zu machen, dass sie an der ursprünglichen Stimme festhalten.

Reihenfolge der Abstimmung diktieren, um eine verzerrte Stimmabgabe durch den HIPPO-Effekt (*Highest Paid Person's Opinion*) zu verhindern. Erst kommen *Junierteilnehmer:innen* zum Zug, während die Interessenvertreter:innen oder Fachexpert:innen am Schluss dran sind. Dieser Ansatz schützt die Stimmen derjenigen, die sonst möglicherweise weniger authentische Beiträge leisten und sich automatisch auf Vorgesetzte beziehen.

Weitere Einschränkungen bestimmen, wie: Abstimmung nur über Kriterien, bei denen 1. Eigentümerschaft oder 2. Fachkenntnisse bestehen.

Abstimmungsqualität variieren, beispielsweise: Kleine und große Punkte verwenden, um Relevanz zu bewerten, oder mehrere Farben nutzen, für Kategorien wie „Sollten wir so unbedingt machen“, „Müssen wir erst besser verstehen oder ausführlicher diskutieren“, „Sollten wir nicht in Betracht ziehen“, „Sollten wir in Erwägung ziehen“.

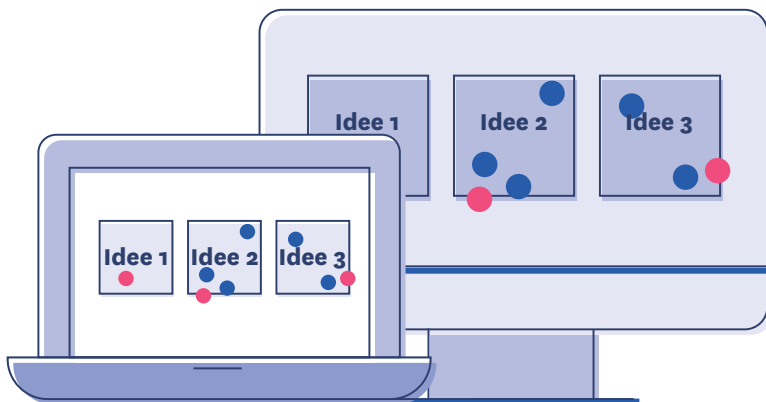


## Beispiel für die Anleitung einer Online-Stimmabgabe

Im virtuellen Kontext braucht es eine detaillierte Vorbereitung und kleinschrittige Anleitung für das gewählte Medium. Meeting-Teilnehmer:innen können Inhalte eines freigegebenen Bildschirms kommentieren.

Beispielmedien: *Zoom*, *Jitsi*, *Miro* oder *neXboard*

- Bildschirm freigeben.
- Zusammen vorbereiten: Alle bitten, zuerst den Inhalt zu studieren.
- Kommentierungsfunktion erklären: Am oberen Rand des freigegebenen Bildschirms Optionen anklicken. Hier einen Stempel, z.B. Stern, auswählen. Noch nicht benutzen!
- Kommentierungsvorgehen erläutern: Abstimmungsfokus kommunizieren.
- Abstimmungsregeln festlegen.
- Still und gleichzeitig abstimmen: Erst nachdem ein Zeichnen durch die Moderator:in gegeben wird, bewerten die Teilnehmenden der Videokonferenz den freigegeben Inhalt synchron.
- Ergebnis auswerten.
- Nächste Schritte besprechen.





# Mehrwert-Aufwand-Matrix

## **Zeitraumen**

30 – 60 Minuten

## **Niveau**

Mäßig – Mittel

## **Materialien**

Ideen in Form von  
Klebezetteln aus  
den bisherigen  
Etappen

## **Rollen**

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## **Anregung**

Digital-Matrix  
erstellen, z.B. in  
*GroupMap*.

## **Was und wofür?**

Diese Matrix unterstützt Entscheidungsprozesse. Einzelpersonen oder Teams können Ideen und Konzepte anhand des dafür notwendigen Aufwands und des erwarteten Mehrwerts analysieren. Je nach Ausprägungsgrad ergibt sich in der 2×2-Matrix eine Empfehlung, welche Ideen favorisiert angegangen werden sollen.

## **Mehrwert**

Mit den Empfehlungen können Ideen priorisiert werden. Das erleichtert eine abgestimmte Auswahl der Aktivitäten und zeigt auf, wo Zeit und Ressourcen am besten eingesetzt werden können.

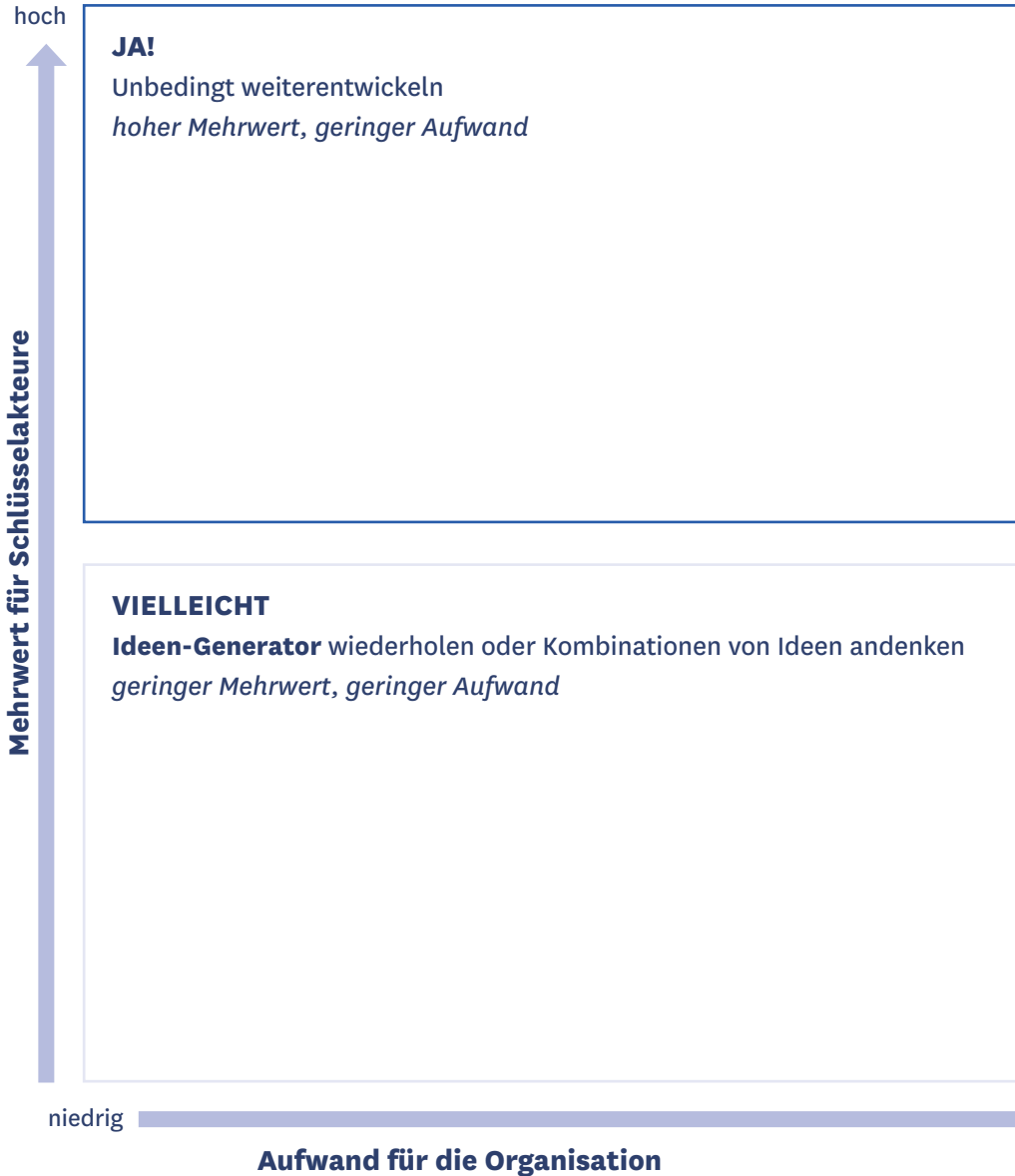
---

Die Matrix wird oft verwendet, um die Produktivität eines Teams zu maximieren. Aufgrund ihrer Einfachheit und Vielseitigkeit ist sie ein echtes *All-Round-Talent* und kann für tägliche Aufgabenlisten bis hin zu strategischen Aktionsplänen eingesetzt werden.



# Vorgehen

- 01 Alle Ideen, über die abgestimmt werden soll, auf einzelne Klebezettel schreiben. Eine Überschrift oder ein Schlagwort sind dafür ausreichend.
- 02 Eine Idee nach der anderen präsentieren und die Gedanken mit der Gruppe teilen und anhand der folgenden Impulsfragen einschätzen.  
**Mehrwert für Schlüsselakteure:** Wie überzeugend ist die Idee? Welcher Mehrwert entsteht dadurch?  
**Aufwand in der Organisation:** Wie schnell oder wie einfach kann die Idee umgesetzt werden? Welcher Aufwand ist damit verbunden?
- 03 Je nach Ausprägungsgrad im passenden Feld verorten. Reihum alle Ideen in der Matrix verorten.
- 04 Offene Diskussion anregen. Die Verteilung der Ideen betrachten. Was fällt auf? Wo gibt es positive oder negative Überraschungen? In der Gruppe diese Ideen und deren Verortung besprechen. Gegebenenfalls Anpassungen vornehmen. Ideen, die in diesem Schritt nicht adressiert werden, können in dem gewählten Feld unkommentiert hängen bleiben.
- 05 Ergebnis auswerten. Die Ideen des Feldes „JA!“ eingehender betrachten und diejenigen Aspekte/Ideen auswählen, über die sich das Team am meisten einig ist und zu denen sie sich am meisten verpflichtet haben.



**VIELLEICHT**

Genauer zu untersuchen  
*hoher Mehrwert, hoher Aufwand*

**NEIN**

Besser vermeiden  
*geringer Mehrwert, hoher Aufwand*

hoch



# Zukunftstheater

## Zeitraumen

90 – 150 Minuten

## Niveau

Mittel – Hoch

## Materialien

Falls gewünscht:  
Requisiten, um in  
unterschiedliche  
Rollen schlüpfen zu  
können

## Rollen

Moderation,  
Beobachtung,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## Anregung

*Knirschszenen*  
im Arbeitsalltag  
identifizieren  
und gemeinsam  
mit Kolleg:innen  
überlegen, wie sie  
verändert werden  
könnten.

## Was und wofür?

Das **Zukunftstheater** ermöglicht den Beteiligten, sich in eine präferierte Situation in der Zukunft hineinzuversetzen. Es wird eine Situation dargestellt, in der durch die Anwendung der Lösung das Problem nicht mehr existiert. Dadurch können sowohl die Darsteller:innen als auch Zuschauer:innen erleben, wie sich das Neue anfühlt.

## Mehrwert

Anstatt das Neue zu zerreden, kann mit allen Sinnen erfahren werden, was sich an der Lösung richtig oder falsch anfühlt. Durch das Anhalten oder Einfrieren einzelner Szenen, können die Beteiligten in ihrer Rolle dazu konkret befragt werden.

---

Das **Zukunftstheater** basiert auf dem *Improv Prototyping* der Liberating Structures. Hierbei werden drei Wissens Ebenen gleichzeitig erschlossen: explizites Wissen, das von den Teilnehmenden geteilt wird; stillschweigendes Wissen, das durch die Beobachtung der Leistung der anderen Teilnehmenden entdeckt wird; und entstehendes Wissen, d.h. neue Ideen, die entstehen und gemeinsam entwickelt werden. Diese kraftvolle Kombination kann die Quelle transformativer Erfahrungen sein und gleichzeitig macht sie ernsthaft Spaß.

# Vorgehen

- 01 Bisher entwickelte Lösung vorm inneren Auge visualisieren und sich als Team eine Situation vorstellen, in der die Lösung erfolgreich zum Einsatz gekommen ist bzw. Wirkung gezeigt hat.
- 02 Definieren, welche Schlüsselakteure in der Situation wichtig sind und deren Rollen an Personen im Team vergeben. Alle Beteiligten übernehmen eine aktive Rolle.
- 03 Gegebenenfalls Raum einrichten und Requisiten benutzen. Dokumentationsvorlagen groß übertragen oder auf A4-Blätter kopieren.
- 04 Bewusst in die Rolle und das Schauspiel einsteigen, ganz im Moment sein:
  - Szenario und die verschiedenen Rollen kurz beschreiben (3 min).
  - Gewünschte Situation spielen (3-5 min).
  - Pausieren und **Spalte A & B** reflektieren: erst allein (2 min), dann in der Gruppe (10-15 min). An welcher Stelle hat es besonders geknirscht?
- 05 *Knirschszen*e nochmals darstellen und die Beteiligten in der Situation sprechen lassen: Was fühlt sich hier nicht richtig an? Warum? Wie würde es sich besser anfühlen? Warum? Neue, bessere Position einnehmen und einige Minuten experimentieren, bis eine Situation gefunden wird, mit der alle Beteiligten einverstanden sind (10-15 min).
- 06 Darstellung beenden und **Spalte C & D** reflektieren: erst allein (2 min) und dann in der Gruppe (10-15 min). Zum Abschluss die wichtigsten Aspekte für die weitere Entwicklung der innovativen Lösung notieren.



Ideekonzept, das dargestellt wird:



A: Offensichtliches Wissen	B: Stilles Wissen
<p><b>Situation besprechen:</b> Was erzählen die Darstellenden, z.B. wenn eine Szene pausiert wird oder nach dem Spiel?</p>	<p><b>Situation beobachten:</b> Was haben die Darstellenden oder die Zuschauer:innen während des Spiels beobachtet?</p>

C: Entstehendes Wissen	D: Schlussfolgerungen
<p><b>Erlebnis gestalten:</b> Wie kann das zukünftige Erlebnis so angepasst werden, dass es sich für alle Beteiligten richtig anfühlt?</p>	<p><b>Lösungsformat eingrenzen:</b> Was bedeutet das für das Format der zu entwickelnden Lösung? Welche Funktionen sind relevant?</p>



Wichtigste Aspekte für die Weiterentwicklung des Lösungsansatzes:

# Die Essenz der Idee destillieren

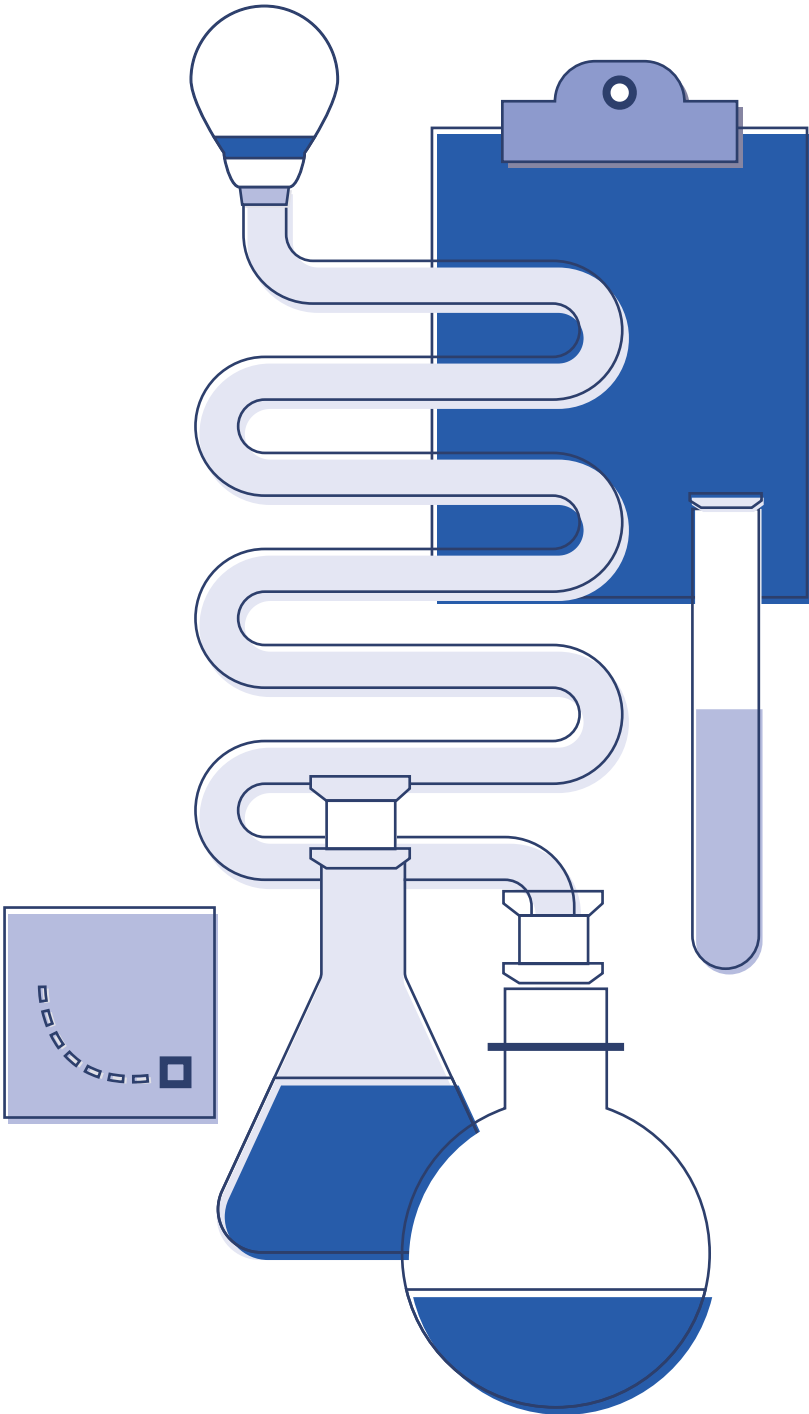
Der Blick in die Zukunft kann etwas wild und chaotisch sein – das ist in Ordnung. Quantität unterstützt in dieser Phase die Qualität. Vieles, das entwickelt und gedacht, umgekehrt und gespiegelt wurde, gilt es nun wieder zusammenzufassen und zu einer Essenz für eine testbare Lösung zu verdichten.

## Kreatives ernsthaft kommunizieren

Herausfordernde, kreative Denkarbeit braucht Momente der Leichtigkeit. Erwiesenermaßen arbeiten Menschen besser und effizienter, wenn sie gut gelaunt und zuversichtlich sind. Damit diese wertvolle Arbeit nicht als „Spinnerei“ oder „Freizeitbeschäftigung“ abgetan wird, ist eine Übersetzung notwendig.

Die kritische Vereinfachung von Informationen ist eine Fähigkeit, die über den Wert von Informationen selbst hinausgeht. Durch die Erstellung einer **Ideenserviette** (S. 240), können wir die Essenz unseres Lösungsansatzes verdeutlichen. Das unterstützt die überzeugende Kommunikation ohne schon das finale Format vorwegzunehmen. Zusätzlich kann ein Poster oder eine reguläre Präsentation erstellt werden, in der die Zwischenergebnisse aus diese Etappe nachvollziehbar und ansprechend für unsere Kolleg:innen oder Schlüsselakteure aufbereitet sind.







# Ideenserviette

## Zeitraumen

30 – 45 Minuten

## Niveau

Einfach – Mittel

## Materialien

Bisherige Zwischen-  
ergebnisse zum  
Lösungsansatz,  
Stifte, Klebezettel

## Rollen

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## Was und wofür?

Die **Ideenserviette** bietet Unterstützung beim Zusammentragen der Ergebnisse aus einer intensiven Arbeitsphase. Sie beinhaltet nur die zentralen Elemente einer Idee. Übersichtlich und kurz werden hier die Herausforderung, deren Lösung und der Wert für eine oder mehrere Akteursgruppen beschrieben.

## Mehrwert

Mit der Kurzbeschreibung einigt sich das Team auf die zentralen Elemente der Idee. Damit ist das Neue greifbar und einfacher kommunizierbar. Bei vielen Ideen ist eine digitale Serviette nützlich, die gleichzeitig Teil einer größeren Ideen-Datenbank sein kann.

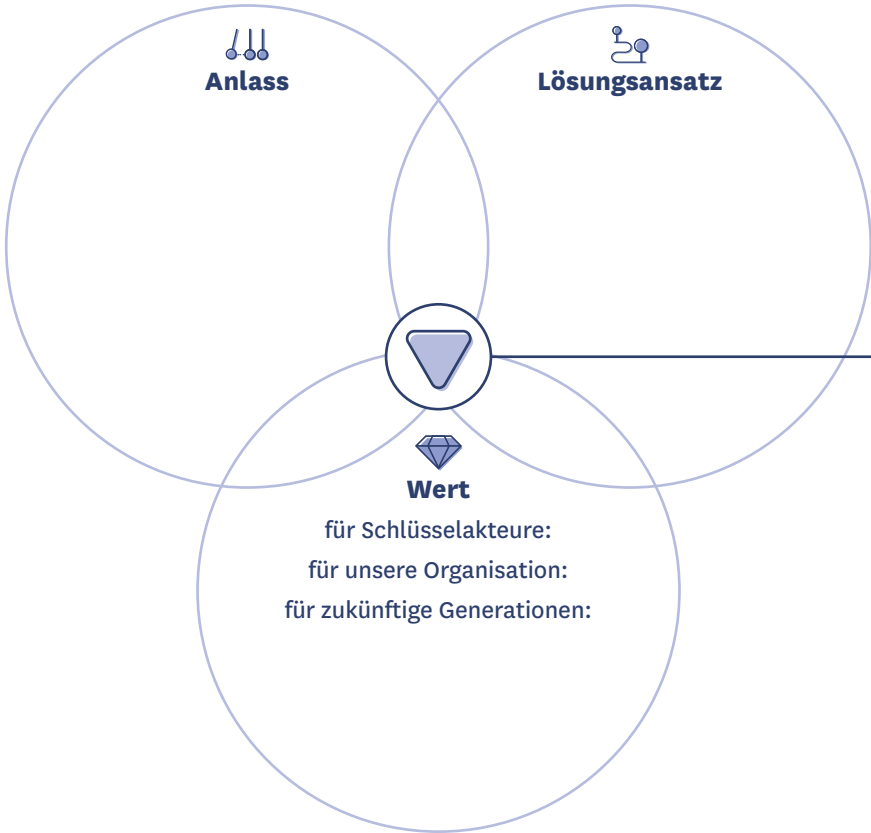
---

Das *D'Artagnan Modell* von S. Fischer beschreibt Ideen systematisch. Ideen haben immer einen Anlass: Es wurde auf ein ungelöstes Problem gestoßen oder eine unbewältigte Herausforderung gesehen. Die Lösung ist das Neue, was häufig als *Idee* verstanden wird. Der Wert beschreibt die besondere Bedeutung der Lösung für die *Betroffenen* der Idee.

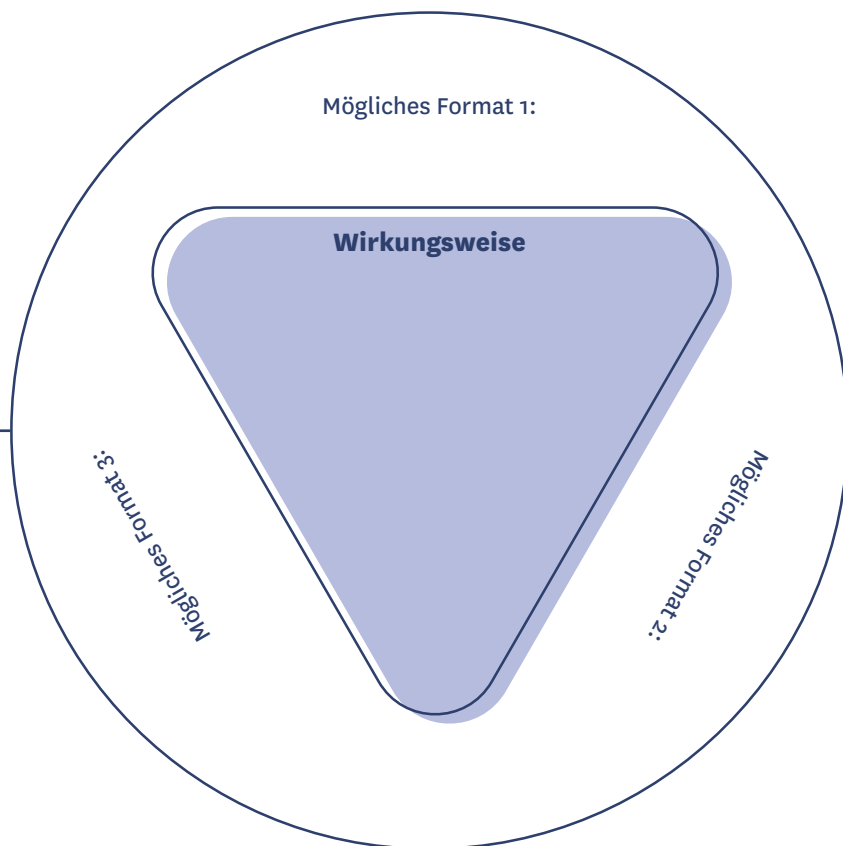
# Vorgehen

- 01 Vorlage groß übertragen. Auf der linken Seite beginnen.
- 02 Anlass beschreiben: Ideen haben immer einen Anlass. Was ist das Problem oder die Herausforderung, für die eine Lösung gefunden werden soll? Das, was die Unternehmung zu Beginn initiiert hat, in eigenen einfachen Worten zusammenfassen.
- 03 Lösungskonzept zusammenfassen: Was ist der neue Weg oder die besondere Art und Weise, das Problem zu lösen?
- 04 Wert beschreiben: Was macht die Lösung wertvoll für die Schlüsselakteure, unsere Organisation und zukünftige Generationen? Welche Bedeutung messen sie ihr bei?
- 05 Ideenkern herausarbeiten:
  - Wirkungsweise beschreiben: Auf welcher Logik basiert die Idee? Was ist das dahinterliegende nützliche Prinzip? Erkenntnisse aus dem **Potenzialbaukasten** (S. 166) zur Inspiration nutzen.
  - In welchen Formaten könnte die Wirkungsweise der Idee sinnvoll umgesetzt werden? Noch nicht festlegen, sondern mindestens drei verschiedene Optionen aufschreiben oder skizzieren.
  - Welcher Arbeitstitel und Hashtag beschreiben den Ideenkern?
- 06 **Ideenserviette** gut aufheben und dokumentieren, um damit in der nächsten Phase weiterzuarbeiten.

## Elemente der Idee



## Ideenkern



Arbeitstitel:

---

Hashtag:

---



# Resultate dokumentieren

Die Dokumentation der wichtigsten Resultate dieser Phase schärft den Blick für die weitere Arbeit. Welche Schlüsselerkenntnisse können aus den einzelnen Etappen gezogen werden?

## *Etappe 1* **Potenzialfeld auswählen**

Was macht das ausgewählte Potenzialfeld aus?

---

---

---

## *Etappe 2* **Inspiration sammeln**

Welche Erkenntnisse wurden aus der Recherche gezogen?

---

---

---

### *Etappe 3* **Viele Ideen entwickeln**

Welche interessanten oder überraschenden Aspekte wurden für das Lösungskonzept gefunden?

---

---

---

### *Etappe 4* **Eine Idee ausarbeiten**

Welches Lösungskonzept wurde entwickelt?

---

---

---

### *Etappe 5* **Lösungsansatz definieren**

Was ist die Wirkungsweise des Ideenkerns?

Welche Formate sind für die Umsetzung möglich?

---

---

# Entwerfen abschließen

## Was zu feiern wäre:

Die *Phase des Entwerfens* hat Freude bereitet! Mit Spaß an der Arbeit ist es uns gelungen, gewohnte Denkmuster zu durchbrechen und andere für den Aufbruch in das Neue zu begeistern. Wir haben innovative Projekte erlebt und uns davon inspirieren lassen. Es hat uns womöglich überrascht, wie sich erste Lösungsgedanken verändern, wenn wir sie mit den Augen zukünftiger Generationen betrachten.

## Was anstrengend gewesen sein könnte:

Wir sind es gewohnt, unsere Standpunkte faktenbezogen zu untermauern und unsere Expertise sachbezogen einzubringen. Dieses geübte Vorgehen hat womöglich den Start in diese Phase erschwert. Gerade in kreativen Prozessen verschmelzen die Gedanken der Einzelnen zu einer Idee von vielen. Nur gemeinsam können diese zu tragfähigen Lösungsansätzen kultiviert werden. Dieser Schaffensprozess kann turbulent sein, weil er uns auffordert, die Komfortzone zu verlassen.

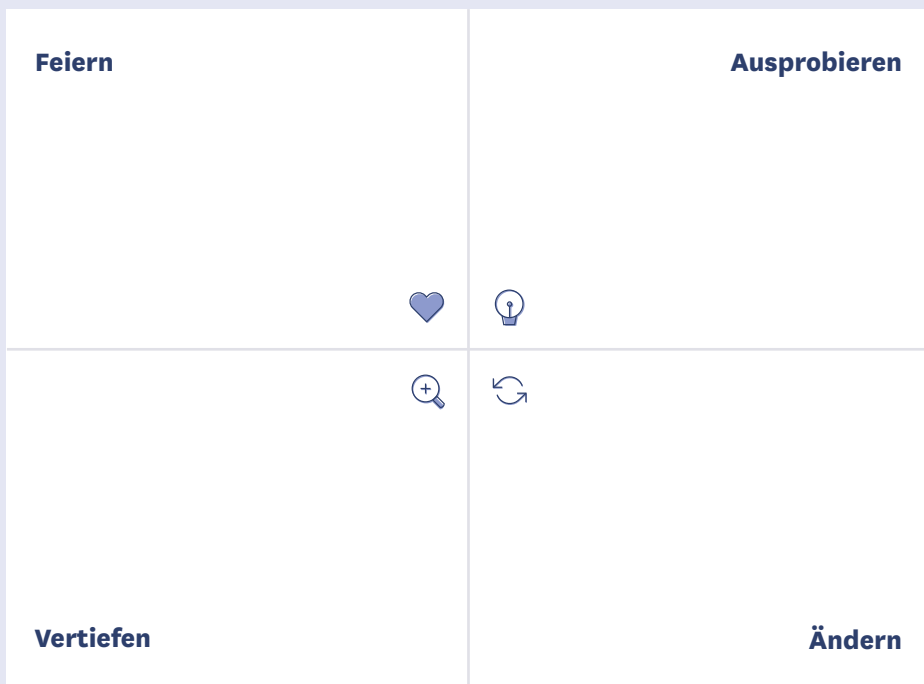
## Was im Umgang damit hilfreich ist:

- Sich selbst und dem Team die Chance geben, Eindrücke in einem gewohnten Rahmen zu verarbeiten
- Bewusst Pausen vom kreativen Denksport in den Prozess einplanen
- **Kreatives Aikido** (S. 215) routiniert anwenden



# Ich und der Prozess

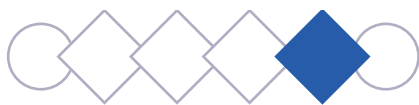
Kreativität braucht Geduld und Übung. Im Wechsel zwischen Komfort- und Lernzone gab es in der Entwurfsphase womöglich einiges an Erfahrungen, die in Erinnerung bleiben werden.



Basierend auf den Erfahrungen, die ich in dieser Phase gemacht habe, rate ich Kolleg:innen, die Ähnliches vorhaben, Folgendes:

“





*Phase 5*

# Erproben

» *Das haben wir noch nie  
probiert, also geht es  
sicher gut.* «

**Pippi Langstrumpf**



# Ein Experiment wagen

Unser Innovationsansatz hat die Gestaltung von Lösungen zum Ziel, die im Kontext unserer Schlüsselakteure zu wahrnehmbaren, positiven Veränderungen beitragen. In der Phase des Erprobens geben wir unserer Idee eine erste Form. Indem wir der Lösung eine erlebbare Dimension verleihen, können wir sie testen und schärfen gleichzeitig das Verständnis im Team für die weitere Entwicklung.

Mit einem Prototyp lässt sich herausfinden, wie sich das Neue anfühlt und was sich dadurch verbessert oder nicht. Prototypen sind Werkzeuge, um in der Interaktion mit den Betroffenen im frühesten Stadium einer Lösung herauszufinden, was wertvoll ist und was ggf. verändert werden muss. Das Experimentieren in realen Kontexten eröffnet zusätzliche Perspektiven, die bei der Entstehung einer Idee nur bedingt absehbar sind.

*Phase 1*  
**Vorbereiten**  
Unternehmung  
beginnen

*Phase 2*  
**Erkunden**  
Untersuchungs-  
fokus setzen

*Phase 3*  
**Erkennen**  
Potenzialfelder  
identifizieren

Die Test-Formate sind vielfältig und können in der öffentlichen Verwaltung unterschiedlichste Elemente und Dimensionen betreffen – von Formularen über digitale Prozesse bis hin zu regulatorischen Experimenten. Für weitreichende Veränderungen sind Modellversuche notwendig, bei denen systemische Folgen beobachtet und Skalierungen datenbasiert modelliert werden können. Dieses Handbuch begleitet uns bis zur Konzeption eines Minimal Verwendbaren Prozesses oder Produktes (MVP). Damit sind wir bestens für weitere Umsetzungsschritte gewappnet.

Wir sind gespannt darauf, was in der Realität funktioniert!  
Um Ergebnisse zu produzieren, die zur Lösung des Problems beitragen, sind wir bereit, unserer Idee Raum zu geben, statt sie festzuhalten.

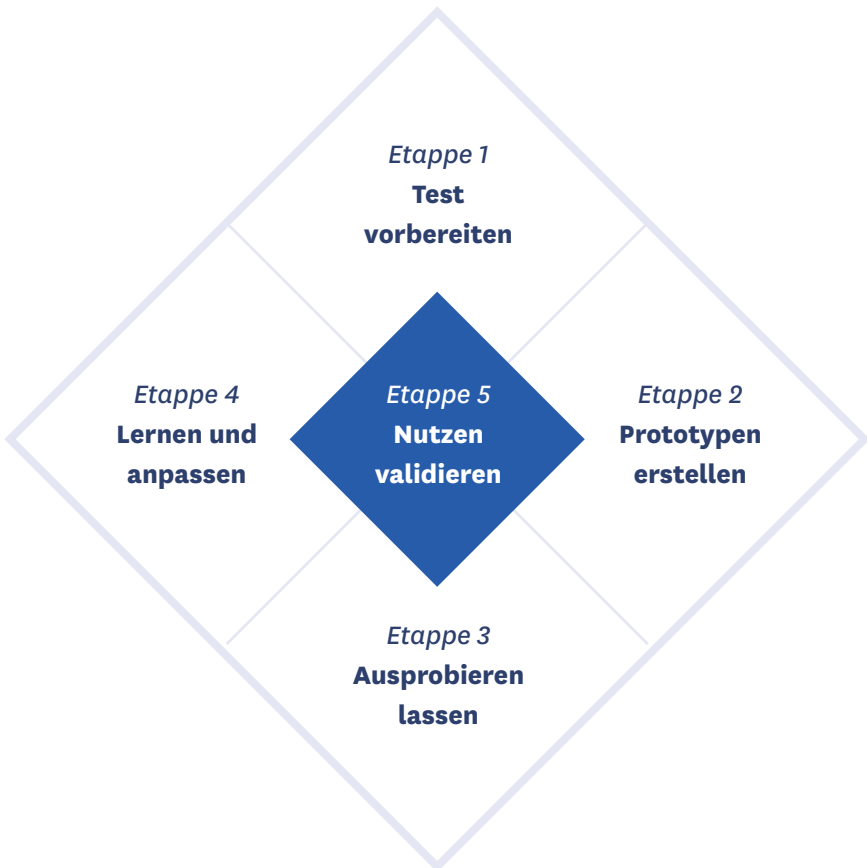
*Phase 4*  
**Entwerfen**  
Lösungsansatz  
definieren

*Phase 5*  
**Erproben**  
Nutzen  
validieren

*Phase 6*  
**Navigieren**  
Innovationen  
begleiten

# Phasenziel & Etappen

In der Phase des Erproben wird uns der Mehrwert von Testformaten und schnellen Lernzyklen deutlich. Wir entwickeln Prototypen, um unsere Idee in eine Erfahrung zu verwandeln, die mit Schlüsselakteuren getestet werden kann. **Durch das Testen erhalten wir Inspirationen zur Anpassung und Verfeinerung unserer Idee, auf die wir alleine nicht gekommen wären.** Diese Vorschläge werten wir aus und nutzen die Erkenntnisse der Testerfahrungen als Basis zur Konzeption eines MVP.



# Methoden

## *Etappe 1*

### **Test vorbereiten**

Grundlagen für den Test des Lösungsansatzes schaffen.



#### **Grundlagen des Prototyping**

255



#### **Testbasis zusammenstellen**

260

## *Etappe 2*

### **Prototypen erstellen**

Auf Schlüsselakteure fokussieren und einen ersten Prototyp erstellen.



#### **Persona-Profil**

266



#### **Konzept-Prototypen**

270

## *Etappe 3*

### **Ausprobieren lassen**

Den Prototyp von Schlüsselakteuren testen lassen.



#### **Testverlauf planen**

278



#### **Test dokumentieren**

282

## *Etappe 4*

### **Lernen und anpassen**

Verstehen, was gut funktioniert und was angepasst oder erneuert werden muss.



#### **Test auswerten**

288

## *Etappe 5*

### **Nutzen validieren**

Produkt oder Prozess mit Basisfunktionen konzipieren, um Mehrwert nachweisen zu können.



#### **MVP-Canvas**

294

# Ideen (be)greifbar machen

Ausgestattet mit einer vielversprechenden Idee, starten wir in das Ausprobieren. Die schnelle und einfache Formgebung konkretisiert unseren Lösungsansatz und ermöglicht uns das Testen.

## Neugierig experimentieren

Im Alltag probieren wir ständig aus, wie etwas schmeckt, sich anfühlt oder welche Reaktionen es hervorruft. Prototyping basiert genau auf diesem neugierigen Prinzip in Kombination mit einem strukturierten Vorgehen. Indem frühzeitig festgestellt wird, was wie funktioniert, kann die Entwicklung der Idee werteorientiert geschärft und ressourcenschonend verworfen oder vorangetrieben werden. Die Grundlagen des Prototyping (S. 255) zeigen, in welchen Dimensionen und durch welche bewährten Formate dieses schnelle Lernen und Anpassen möglich ist.

## Ideenkonzept erlebbar machen

Um bei der Entwicklung von Lösungen nicht nur unserer Intuition zu folgen, erheben wir durch das Testen von Prototypen qualitative und quantitative Daten, die evidenzbasierte Entscheidungen unterstützen. Bevor wir mit dem Erstellen eines Prototyps beginnen, planen wir unser Vorgehen für den Test mit der Vorlage **Testbasis zusammenstellen** (S. 260).



# Grundlagen des Prototyping

Fast alle öffentlichen Handlungsmuster der Verwaltung können erlebbar umgestaltet und in unterschiedlichen Gestaltungsordnungen getestet werden (nach Buchanan, 2001):

- **Kommunikation:** Zeichnen, Visualisierungen, einfache Sprache
- **Konstruktion:** Produkte, Räume, Mobiliar, Hardware
- **Interaktion:** Dienstleistungen, Prozesse, Software
- **Integration:** Organisationsstrukturen, Gesetze, Systeme

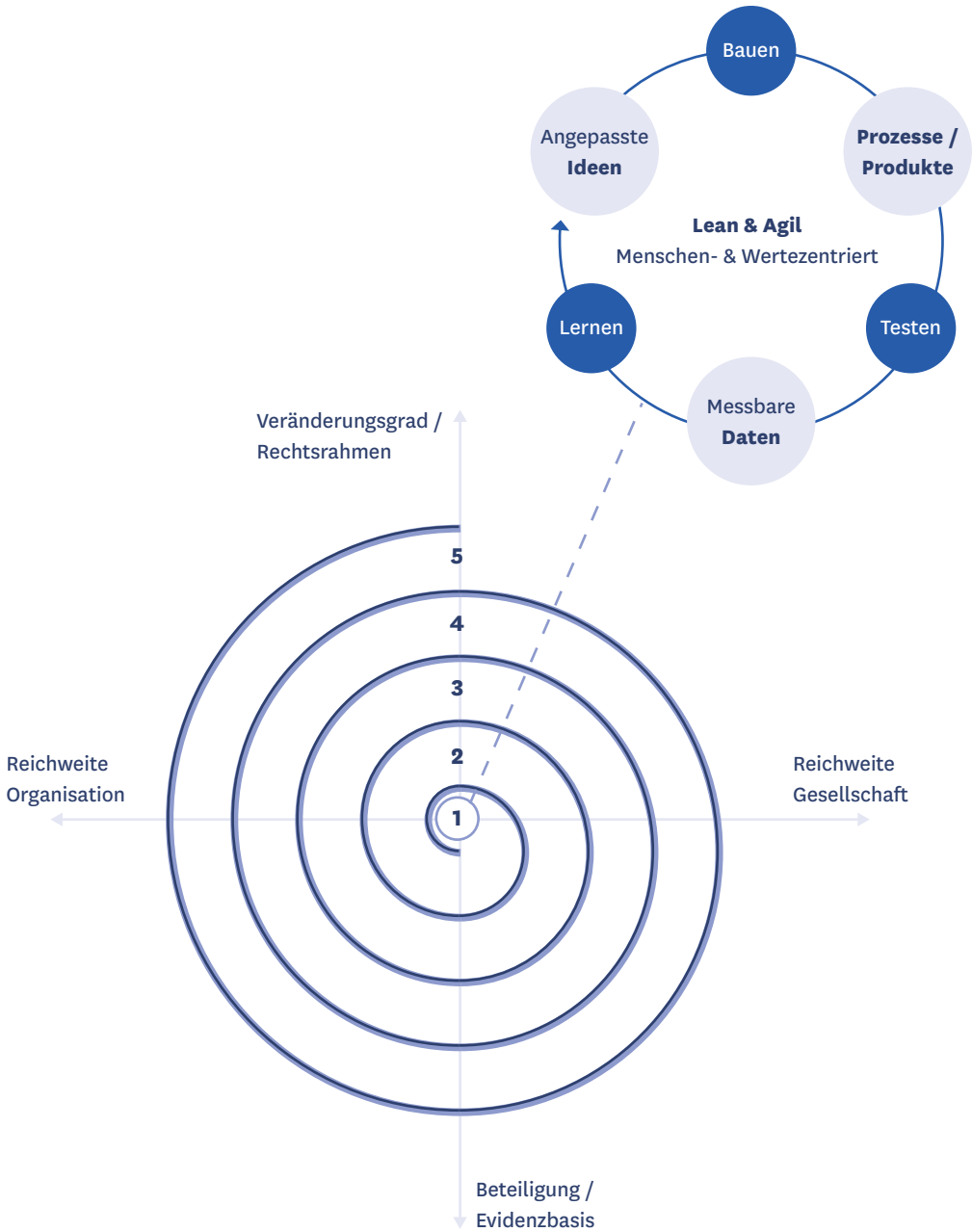
## Günstiger, schneller und besser zum Ziel kommen

Die Notwendigkeit strukturiert zu experimentieren, wird im öffentlichen Sektor in Zukunft steigen. Denn insbesondere bei komplexen Problemstellungen können durch die Arbeit mit Prototypen wichtige Einsichten und Datengrundlagen entstehen. Statt eine Lösung teuer umzusetzen, kann sie so zuerst validiert werden. Auch können dadurch rechtliche Anpassungen besser vorbereitet und durchgeführt werden.

## Die Bundesregierung unterstützt dieses Vorgehen:

„Um Praxistauglichkeit und Wirksamkeit von Regelungsalternativen besser einschätzen zu können, wird die Bundesregierung diese in geeigneten Fällen mit betroffenen [...] Personen/Organisationen [...] praktisch erproben, z.B. durch Planspiele, Simulationen oder Modellversuche. [...] Erst danach sollen entsprechende Regelungsentwürfe von der Bundesregierung beschlossen werden.“

*Arbeitsprogramm Bessere Rechtsetzung, 2018*

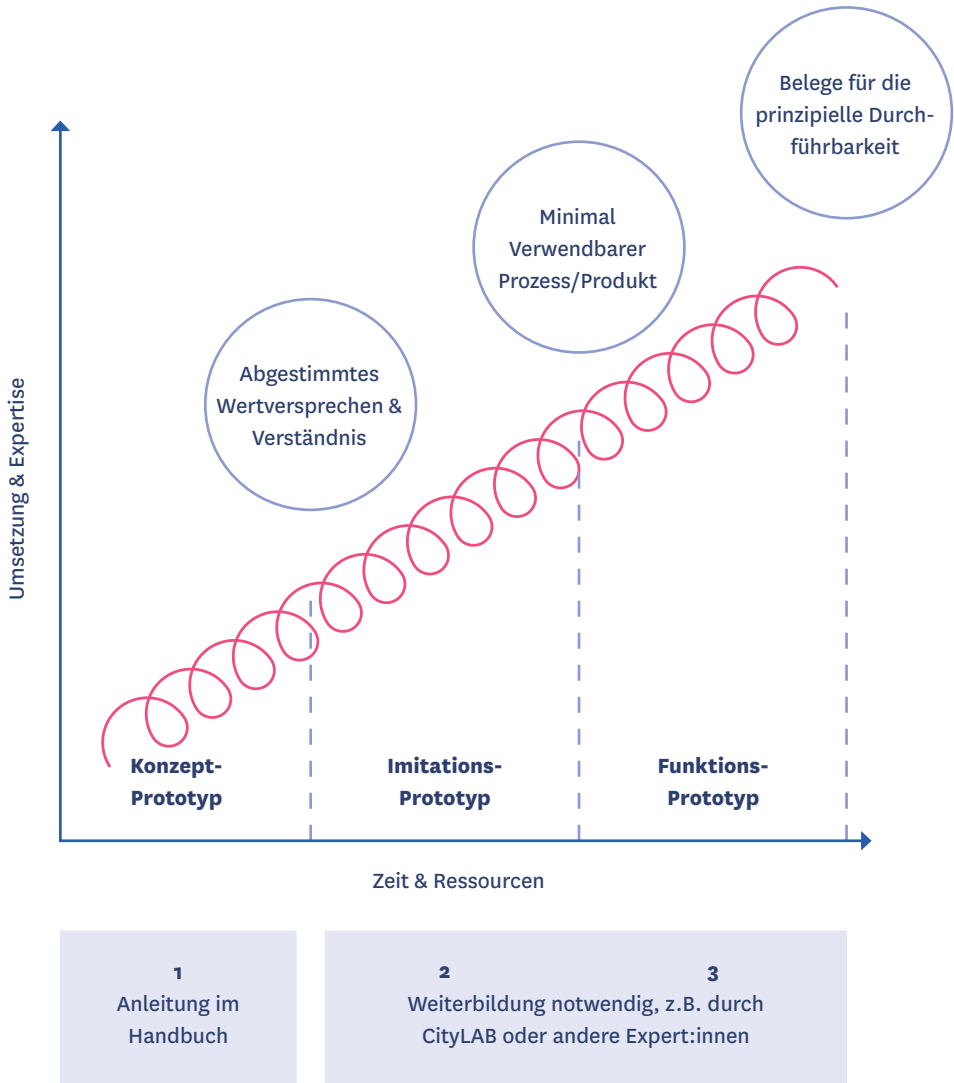


Das Arbeiten mit Prototypen geschieht in Zyklen. Mit dem Experimentierrumfang wächst die Reichweite in Richtung Gesellschaft und Organisation. Die horizontale Achse zeigt auf, dass die Entwicklung von Neuem nicht nur das Außen, sondern auch immer das Innen betrifft. Auf der oberen vertikalen Achse lassen sich die Experimentierformate und deren Einfluss auf den Grad der Veränderung und den Rechtsrahmen aufzeigen. In Relation dazu sind die Ansätze der Datenerhebung entsprechend anzupassen und so auszuweiten, dass die Beteiligung und damit die Evidenzbasis wächst. Mögliche Erprobungsdimensionen sind:

- 1 Konzept- oder Imitations-Prototyp** (z.B. Papierprototyp, Rollenspiel)
- 2 Konzept für Minimal Verwendbaren Prozess/Produkt**, das mit ausgewählten Akteursgruppen getestet wird, um Daten zu sammeln, zu evaluieren und Verbesserung zu ermöglichen (z.B. Service-Mockup)
- 3 Konzept für Maximal Verwendbaren Prozess/Produkt**, das zeitlich und räumlich begrenzt erprobt wird, um repräsentative Daten zu sammeln und zu evaluieren, um zu verstehen, welche regulatorischen Implikationen sich ergeben (z.B. Dienstverordnung)
- 4 Zeitlich begrenzte Erprobung der Innovation** im öffentlichen Raum unter Ausreizung der gesetzlichen Vorgaben, ggf. unter Nutzung von Experimentierklauseln, um speziell rechtlich relevante Daten zu sammeln, zu evaluieren und zu verstehen, welche regulatorischen Änderungen notwendig sind, um zu skalieren (z.B. Reallabor)
- 5 Weitreichende Einführung der Innovation**, ggf. unter Veränderung und Anpassung des Rechtsrahmens, basierend auf umfassender Evidenzbasis und entsprechender Beteiligung und Reichweite in Gesellschaft und Organisation (z.B. Verordnung zu Innovationsausschreibungen)



Die Abbildung verdeutlicht verschiedene **Prototyp-Formate** im Zusammenhang mit dem Level der Umsetzung und der dafür notwendigen Expertise, sowie der benötigten Zeit und Ressourcen:



### 1 Konzept-Prototyp

- **Formate:** geben erlebbar Einblick in das Konzept der Lösung, müssen kontextualisiert und erklärt werden, z. B. Rollenspiel, Papierprototyp, Storyboard
- **Einsatzbereiche:** Verständnisgrundlagen schaffen, im Team und mit Anwender:innen testen, wie die Idee verbessert und verändert werden kann, um das wünschenswerte Ziel zu erreichen und Hindernisse zu überwinden
- **Ergebnisse:** abgestimmtes Wertversprechen und Verständnis, Grundlagen für Imitationsprototyp

### 2 Imitations-Prototyp

- **Formate:** sehen aus und fühlen sich an wie die Lösung, können erfahren werden und gehen auf konkrete Bedürfnisse ein, z.B. Erlebnisprototyp, Service-Rollenspiel, Simulation, Planspiel, Klick-Dummy
- **Einsatzbereiche:** Erfahrungen im Hinblick auf Wert und Machbarkeit gestalten und mit Anwender:innen testen, wie Lösungsfunktionen verbessert und verändert werden können, um das wünschenswerte Ziel zu erreichen und Hindernisse zu überwinden
- **Ergebnisse:** Grundlagen für Minimal Verwendbares Produkt/Verwendbaren Prozess (MVP)

### 3 Funktions-Prototyp

- **Formate:** funktionieren wie die Lösung, können angewendet werden, z.B. in Alpha Version, und zeigen eine Wirkung, z.B. Minimal Verwendbares Produkt/Prozess (MVP), 3D-Prototyp, Kontextprototyp
- **Einsatzbereiche:** tatsächliche Ergebnisse mit der Intention der Lösung abgleichen, Wirkung von verschiedenen Lösungen vergleichen, mit Anwender:innen testen, wie die Anwendung verbessert und verändert werden kann, herausfinden, was im Hinblick auf Machbarkeit und Skalierung nötig ist
- **Ergebnisse:** Grundlagen für Proof of Concept, Proof of Principle oder Randomisierte Kontrollversuche (RCT)



# Testbasis zusammenstellen

## **Zeitrahmen**

30 – 45 Minuten

## **Niveau**

Einfach – Mittel

## **Materialien**

Zwischenergebnisse  
aus der Ideen-  
serviette (S. 240),  
Klebezettel, Stifte

## **Rollen**

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## **Was und wofür?**

Die Testbasis bildet die Grundlage, um einen Prototyp zu erstellen und ihn zu erproben. Dieser Überblick beinhaltet alle dafür notwendigen Informationen: von den Eckdaten für die Entwicklung des Prototyps bis hin zur Organisation der Testsituation.

## **Mehrwert**

Auf einen Blick werden alle Wissensbestände und Aufgabenpakete zusammenhängend dargestellt. Dadurch entsteht eine Kommunikationsgrundlage für die Einbindung von Tester:innen, die Berichterstattung an Führungskräfte oder die Delegation von Aufgaben im Team. Mit der Testbasis kann zusammenfassend aufgezeigt werden, wie wenig Ressourcen notwendig sind, um eine Idee hinsichtlich ihres Wertes zu prüfen.

---

Häufig wird der Fehler gemacht, eine Lösung zu sehr auf der Basis von Annahmen im Projektteam zu konzipieren. Am Ende ist jedoch entscheidend, was den zukünftigen Anwender:innen wichtig ist. Deshalb definieren wir erst die Tester:innen bevor wir den Prototyp konzipieren.

# Vorgehen

- 01 Vorlage groß übertragen. Material bereitlegen. Für die Bearbeitung dem vorgeschlagenen Ablauf folgen und die Impulse in den einzelnen Feldern beantworten. Stichpunkte notieren. In den weiteren Etappen werden diese grundlegenden Gedanken methodisch ausgearbeitet.
- 02 Mit dem Bereich *Prototyp-Entwicklung* beginnen. Zuerst kurz die zu testende Idee beschreiben, um den Rahmen für die weitere Erarbeitung abzustecken (1). Darauf basierend Testhypothesen formulieren, um zu klären, welche Funktionen mit dem Prototyp erprobt werden sollen (2).
- 03 Bezogen auf die zu testenden Komponenten überlegen, wer Teil der Testgruppe sein sollte. Neben bisherigen Schlüsselakteuren auch Personen mit stark ausgeprägten oder extremen Bedürfnissen einbeziehen. Diese Randgruppen können die Spezifikationen für den Prototyp bestimmen und den Weg zu einem geeigneten Format weisen (3). Eckpunkte für den **Konzept-Prototyp** (S. 270) entwickeln, sie sind eine wichtige Grundlage für ein effektives Prototyping (4).
- 04 In den Bereich *Test-Organisation* wechseln. Zunächst Testsituation skizzieren. In welchem Kontext können die Tester:innen am authentischsten Rückmeldung geben? Situation und Umgebung beschreiben (5). Darauf bezogen die Umsetzung planen (6).
- 05 Notwendige Ressourcen bestimmen (7). Überlegen, wer Kontakt zu Personen aus der definierten Testgruppe besitzt. Ähnlich wie bei den **Vorgesprächen** (S. 140) in *Phase 3 Verbündete & Partner:innen einbeziehen*, um Tester:innen zu rekrutieren.

 **Hinweis:** Im Test mit Randgruppen lassen sich Aspekte untersuchen, die im Umkehrschluss zu einer Lösung für alle beitragen.

## PROTOTYP-ENTWICKELN – Bereich wird in Etappe 2 konkretisiert

### 1 Kurzbeschreibung Idee

Ergebnisse **Ideenserviette** (S. 240) nutzen

Name/Hashtag:

Wirkungsweise:

Angedachte Formate:

### 4 Eckpunkte Konzept-Prototyp

Auf welche einfache Art und Weise können wir den Wert unserer Idee für unterschiedliche Tester:innen erlebbar machen?

Braucht es verschiedene Versionen, z.B. für Betroffene und Verantwortliche?

Mit **Konzept-Prototypen** (S. 270) ausarbeiten

### 2 Testhypothesen verfassen

Worüber besteht keine Gewissheit?

Was wird als wahr oder falsch vermutet?

Was kann leicht widerlegt oder bewiesen werden?

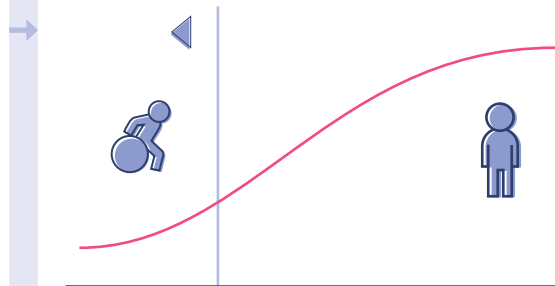
Was lässt sich messbar mit Schlüsselakteuren testen?

Zu testende Funktionen/Komponenten:

### 3 Testgruppe definieren

Welche Personengruppen innerhalb der Schlüsselakteure haben besonders stark ausgeprägte oder spezielle Bedürfnisse, die wir bei der Konzeption des Prototyps berücksichtigen sollten?

Mit **Persona-Profil** (S. 266) beschreiben





**5 Testsituation skizzieren**

Welcher Ort oder Kontext wäre für den Test ideal? Ist es notwendig, in verschiedenen Situationen zu testen, z.B. innerhalb oder außerhalb der Organisation?

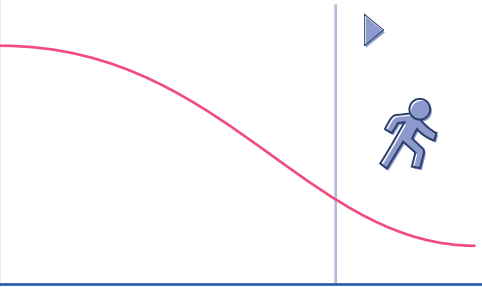
**6 Umsetzung planen**

Was müssen wir organisieren, um die Testsituation zu ermöglichen?  
Wie evaluieren wir unseren Test?  
Mit **Test dokumentieren** (S. 282) können notwendige Daten gesammelt werden

Welche Schlüsselakteure sollten einbezogen werden, um die Hypothesen zu überprüfen?

**7 Benötigte Ressourcen**

- Zeit:
- Personal:
- Finanzen:
- Wissen:
- Kontakte:



# Strukturiert experimentieren

Öffentliche Innovation entsteht durch das Ausprobieren und Lernen von Prototypen. Nur so können wir innerhalb unseres Teams ein gemeinsames Verständnis für das entwickelte Konzept bekommen.

## Verschiedene Lebensrealitäten einbeziehen

Damit die Schlüsselakteure weiterhin im Zentrum unseres Innovationsprozesses stehen, erstellen wir **Persona-Profile** (S. 266), die uns eindrücklich an spezielle Verhaltensweisen, Interessen und Erwartungen von bestimmten Personengruppen erinnern. Zusätzlich bedenken wir bei der Entwicklung der **Persona-Profile** auch Randgruppen mit speziellen Bedürfnissen. Durch das Testen mit Extremgruppen kann schließlich ein ganzheitlicher Prototyp entwickelt werden.

## Kritische Rückmeldungen einfordern

Ausgestattet mit einer Menge Wissen, erstellen wir einen **Konzept-Prototyp** (S. 270). Die einfache Fertigung dieses Prototyps, verleiht unseren Gedanken eine Form, mit der die Schlüsselakteure interagieren können. Anhand der erhobenen Test-Daten kann gemessen werden, ob die Richtung noch dem Ziel entspricht oder der Prototyp bzw. unser Lösungsansatz angepasst werden muss. Kritisches Feedback ist hierbei besonders wertvoll. Es beschleunigt den Lernprozess und trägt maßgeblich zur effizienten Entwicklung einer wirkungsorientierten öffentlichen Leistung bei.

# Konzept-Prototyp bauen

## Ziel definieren:

- ☐ Gemeinsam entscheiden, was mit dem Prototyp erreicht werden soll. Soll ein Lösungsansatz oder zunächst eine spezielle Interaktion getestet werden?

## Materialwahl & Ressourcen eingrenzen:

- ☐ **Konzept-Prototypen** sind zweckmäßig und niemals fertig – das darf und soll den Entwürfen angesehen werden.
- ☐ Meist reichen Stift, Schere und Papier, um einen Prototyp anzufertigen, wobei der Fantasie keine Grenzen gesetzt sind.

## Versionen erstellen:

- ☐ Es dauert oft nur wenige Minuten, um verschiedene Varianten einer Lösung zu bauen. Ohne viele Worte mit den Händen denken. Sich überraschen lassen was dabei entsteht.
- ☐ Je weniger Zeit in die Anfertigung gesteckt wird, desto eher lassen sich Ideen wieder verwerfen. Testpersonen kritisieren Skizzen ehrlicher als ausgefeilte Entwürfe.
- ☐ Unterschiedliche Formate ausprobieren.

## Kooperation stärken & Spaß haben:

- ☐ Das Erstellen von **Konzept-Prototypen** sollte Freude bereiten und alle Mitwirkenden aktiv einbeziehen.



# Persona-Profil

## Zeitraumen

30 – 180 Minuten

## Niveau

Mittel

## Materialien

Erkenntnisse und Daten aus der Felduntersuchung, Persona-Profil, Flipcharts, Stifte, Klebezettel

## Rollen

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

## Anregung

Personas regen die Vorstellungskraft an und erleichtern die Kommunikation von Ideen.

## Was und wofür?

**Persona-Profil** beschreiben fiktive Charaktere.

Sie repräsentieren in der Regel eine Gruppe von Menschen, wie bspw. unsere Schlüsselakteure, die gemeinsame Interessen, Verhaltensmuster oder demographische Ähnlichkeiten aufweisen. Sie basieren zunächst auf aggregierten Annahmen, die mit Erkenntnissen aus der Untersuchung angereichert und untermauert werden.

## Mehrwert

Verschiedene Schlüsselakteursgruppen haben unterschiedliche Bedürfnisse, Erfahrungen und Erwartungen, die in **Persona-Profilen** empathisch herausgestellt werden können. Profile von Extrem- oder Randakteuren unterstützen die Entwicklung von Lösungskonzepten, die für ein breites Spektrum von Anwender:innen von Wert sind.

---

Der Begriff *Persona* stammt aus dem altgriechischen Theater. Hier stellte die Persona eine Maske dar, die von Schauspieler:innen zur Unterstreichung ihrer Rolle getragen wurde und ihnen als Sprachrohr diente. Heute stellen Personas ein Sprachrohr bestimmter Nutzertypen dar.

# Vorgehen

- 01 Akteursgruppen in Organisation und Gesellschaft definieren, die mit Personas veranschaulicht werden sollen. Mindestens drei markante Schlüssel- bzw. Randgruppen auswählen.
- 02 Entsprechend der Auswahl Untersuchungsdaten bereit legen. Artefakte, Schlüsselbilder, Zitate, Screenshots gut sichtbar für alle zugänglich machen. Pro Akteursgruppe Vorlage groß übertragen, z.B. auf zwei Flipcharts. Für die Entwicklung der **Persona-Profile** ggf. parallel in Kleingruppen arbeiten.
- 03 Mit der Beantwortung der Frage „*Wie bin ich?*“ beginnen. Vorsortierte Daten aus der Felduntersuchung als Inspiration nutzen. Antworten auf Klebezetteln notieren und pro Frage zu markanten Aussagen verdichten. Darauf aufbauend die Fragen im Bereich „*Wer bin ich?*“ beantworten. Den Daten ein Gesicht geben und die Entwicklung mit einer Zeichnung oder Collage abrunden.
- 04 Überprüfen, ob das Profil realistisch ist oder ob es sich zu konstruiert anfühlt. Die häufigste Falle bei dem Erstellen von **Persona-Profilen** besteht darin, Idealisierungen zu schaffen, die nicht in der Realität zu finden sind. Kolleg:innen um einen Abgleich bitten, die reale Kontakte zu den jeweiligen Gruppen haben. **Persona-Profile** entsprechend anpassen.
- 05 Ergebnisse dokumentieren. Wegen ihren Hintergrundgeschichten und markanten Verhaltensmustern sind Personas sehr einprägsam. Deshalb ist es empfehlenswert, sie nicht nur für den **Konzept-Prototyp** (S. 270) zu nutzen, sondern auch physisch oder digital in der Organisation zu kommunizieren.

## Wer bin ich?

**Abbildung**  
(z.B. Zeichnung oder Collage)

**Schlüsselsatz**  
(z.B. aus den  
Gesprächsdokumentationen)

**Über mich**  
Wie heiße ich?  
Was ist mein Wesenstyp?  
Was ist mein Geschlecht? (m/w/d)  
Wie alt bin ich? (Spanne)

**Mein Beruf**  
Was habe ich gelernt? Wo arbeite ich? Was ist  
mein Arbeitsbereich in der Organisation?

**Persönliches**  
Woher komme ich?  
Was ist meine Mini-Lebensgeschichte?

## Wie bin ich?

### Meine Interessen

Womit verbringe ich meine Freizeit? Was mag ich?  
Was lese, schaue, höre ich regelmäßig?

### Meine Herausforderungen

Was ist in meiner Arbeit herausfordernd? Im Alltag?  
Was bereitet mir Schwierigkeiten oder Kopfweh?

### Mein Verhalten

Wie sehen meine Routinen, Rituale, Tagesabläufe aus?

### Meine Erfolgsmomente

Was sind meine beruflichen Erfolgsmomente? Im Privatleben? Was macht mir besonders Spass bei der Arbeit?

### Meine Bedürfnisse

Was brauche ich? In der Arbeit?  
Im Alltag?  
Was ist essentiell für mich?  
Was fehlt?

### Meine Ziele

Wonach strebe ich?  
Wo möchte ich hin?  
Was ist mein persönliches Ziel?

## Was denke ich über die Idee?

### Fiktives Zitat

(z.B.: Was ist mein Fazit nach der ersten Anwendung?)

### Pro:

Wie gewinnt die Idee an Wert für mich?  
Warum finde ich die Lösung gut?

### Contra:

Was hält mich davon ab, die Lösung anzuwenden? Was erzeugt Widerstand?



# Konzept-Prototypen

## **Zeitraumen**

30 – 120 Minuten

## **Niveau**

Einfach – Mittel

## **Materialien**

Zwischenergebnisse von Testbasis zusammenstellen (S. 260) und Persona-Profil (S. 266), verschiedene Stifte, Papier(sorten), Leim, Schere, Lego, Karton, Knete, etc.

## **Rollen**

Moderation, Zeitmanagement

## **Anregung**

Prototypen im Arbeitsalltag anfertigen, um Gedanken klarer kommunizieren zu können.

## **Was und wofür?**

**Konzept-Prototypen** zeichnen sich durch eine einfache und kostengünstige Umsetzung des zu validierenden Ideenkerns aus. Dabei kann es sich um einen visualisierten Prozess, eine einfache Zeichnung oder auch ein physisch berührbares Objekt, wie einen Prototyp aus Papier, handeln.

## **Mehrwert**

Der Lösungsansatz wird direkt erfahrbar. Durch die Interaktion mit den Akteuren im Nutzungskontext werden Probleme in der Nutzung früh erkannt und können behoben werden, bevor Geld für die Umsetzung ausgegeben wird. Darüber hinaus offenbart dieses Vorgehen häufig bislang noch unbekannte oder nicht mitgedachte Aspekte der Idee. Im Ergebnis können wertvolle Hinweise gesammelt werden, um die Idee zu verfeinern und bislang Fehlendes noch einzubringen.

---

Studien zur Nutzerfreundlichkeit belegen, dass Änderungen im Produktentwicklungsprozesses im Anfangsstadium etwa 100-mal günstiger sind als Änderungen in späteren Phasen. Für die öffentliche Verwaltung ist Prototyping besonders relevant, um mit Steuergeldern gezielte Entwicklungen zu fördern.

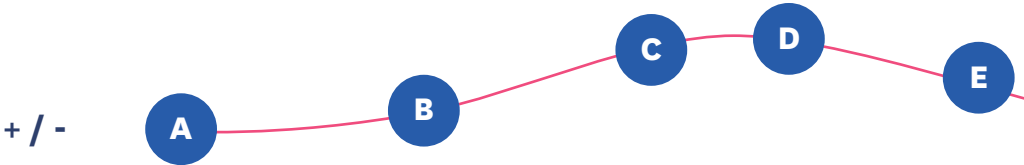


# Vorgehen

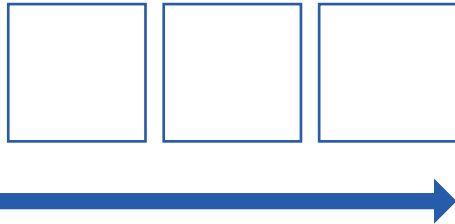
- 01 Testbasis gemeinsam sichten. Wirkungsweise und Wert des Ideen-kerns sollen vermittelt werden. Welche **Konzept-Prototypen** bzw. Kombinationen sind dafür sinnvoll? Ein oder mehrere Formate auswählen:
  - A. **Storyboard** – *Visualisierung in Szenen*: Abbildung und Kurzbeschreibung der wichtigsten Ereignisse im Zusammenhang mit der angedachten Lösung.
  - B. **Erlebniskette** – *Prozessbeschreibung mit Berührungspunkten*: Einzelne Schritte vor, zur, während und nach der Interaktion mit der Lösung werden aus der Perspektive der Persona detailliert erfasst.
  - C. **Papier-Prototyp** – *Skizze eines zur Lösung gehörenden Objektes*: einfach hergestelltes Objekt, das die neue Interaktion erlebbar macht.
- 02 **Persona-Profile** bereitlegen. In welcher Situation würden sie auf die Lösung treffen? Wie wäre ihre Reaktion? Storyboard und/oder Erlebniskette erstellen, um Kontext und Nutzung zu beschreiben. Ggf. enthält die Beschreibung im Zusammenhang mit der Lösung ein Medium oder Objekt, das als Papier-Prototyp angefertigt werden kann.
- 03 Material bereitlegen. Wie kann dieses Medium oder Objekt aus den vorhandenen Materialien greifbar und erlebbar nachgestellt werden? Papier-Prototyp bauen. Bsp.: Eine illustrierte Software-Oberfläche als Klick-Dummy. Diverse Varianten fertigen. Auswählen, was am besten für die Interaktion im Test geeignet ist.
- 04 **Konzept-Prototypen** auf Konsistenz prüfen. Wird das Erlebnis mit der Lösung und ihr Wert klar verdeutlicht? Ggf. Schritt 02 und 03 wiederholen.



Anlass			Papier-Prototyp Lösung		
Storyboard	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
Erlebniskette	<b>Davor</b>		<b>Während</b>		
	<div>A</div>	Beschreibung des Berührungspunktes	<div>C</div>	<div></div>	
	<div>B</div>	<div></div>	<div>D</div>	<div></div>	
			<div>E</div>	<div></div>	
	„ Zitat von Schlüsselakteur “		„ ... “		



## Wert



## Danach



---

---



---

---

”

...

“



## Storyboard

Storyboarding wird verwendet, um chronologisch, informell und auf leicht verständliche Weise die Interaktion mit der angedachten Lösung in Bildern darzustellen. Dafür ist kein künstlerisches Talent notwendig. Der Fokus liegt auf der Erzählung einer plausiblen Geschichte in einem spezifischen Handlungskontext.

## Erlebniskette

Basierend auf dem Storyboard kann mit der Erlebniskette (User-Journey-Map) ein Prozess als Überblick einzelner Berührungspunkte mit der Lösung beschrieben werden.

## Papier-Prototyp

Storyboards und Erlebnisketten lassen sich ideal mit einem Papier-Prototyp ergänzen. Aufgrund ihres unfertigen Zustandes laden diese Entwürfe zu ehrlichem Feedback ein. Testpersonen interagieren damit oft intuitiver und sind sogar bereit, sie umzugestalten.

→ Anleitung auf der nächsten Seite

## A. Storyboard

- 01 Eine oder mehrere **Persona-Profile** (S. 266) auswählen. Roten Faden der Geschichte entwerfen. Dazu Anlass, Lösung und Wert der Idee in einen Erzählkontext einbetten. Wo kommt wann, wer, womit in Berührung? Welche Ziele und Bedürfnisse der Schlüsselakteure spielen dabei eine besondere Rolle?
- 02 Storyboard-Vorlage erstellen. Dafür neun leere A4 Blätter nebeneinander hängen. Jedes Blatt steht für einen Moment in der zu entwickelnden Geschichte.
- 03 Erlebnis Schritt für Schritt skizzieren und in Stichpunkten beschreiben. Dazu im ersten Blatt mit dem Anlass bzw. Problem beginnen. Im letzten Blatt den Wert bzw. das Erlebnis im Zielzustand zeigen. Die Blätter dazwischen nutzen, um den Weg von 1. nach 9. zu beschreiben – inkl. Lösung einführen, Interaktion der Persona mit der Lösung verdeutlichen, Bereitstellung der Lösung aufzeigen usw. Auf Emotionen in und zwischen den Szenen eingehen.
- 04 Geschichte abrunden. Dafür Abfolge der Szenen prüfen und ggf. umhängen, neu kombinieren oder anpassen. Jede Szene eindrücklich visualisieren. Mit einfachen Zeichnungen, Fotos oder ergänzenden Details (z.B. Sprechblasen mit Zitaten) arbeiten, um das Erlebnis zu veranschaulichen.
- 05 Um verschiedene Aspekte der Lösung oder die Sichtweisen unterschiedlicher Personas abzubilden, Schritt 01 bis 04 wiederholen.

## B. Erlebniskette

- 01 Im Storyboard Schlüsselszene identifizieren, in der die Lösung eingeführt wird. Bis zu welcher Szene dauert die Interaktion mit der Lösung? Szenen so unterteilen, dass drei Bereiche – vor, während und nach – der Interaktion mit der Lösung sichtbar werden.

- 02 Im Bereich *davor* beginnen und prüfen, wie häufig, weshalb und wie die Persona mit der Lösung in Berührung kommt. Auf Klebezetteln notieren und diese in eine logische Abfolge bringen. Berührungspunkte kurz beschreiben: Was passiert? Durch wen oder was wird dieser Schritt ermöglicht? Wer ist noch betroffen oder verantwortlich? Wie fühlt sich die Persona bei diesem Schritt? Mit passendem Zitat abrunden. Vorgehen für die beiden anderen Bereiche wiederholen.
- 03 Für jeden Berührungspunkt die Emotion der Persona verzeichnen. Dabei Positives oben und Negatives unten anordnen und zu einer Stimmungs-Kurve verbinden. Dies kann ggf. zu weiteren Testhypothesen führen oder auf bisher übersehene Hürden hinweisen.
- 04 Schritte 01 bis 03 wiederholen, um die Perspektiven weiterer Personas abzubilden.

## C. Papier-Prototyp

- 01 Innerhalb des Storyboards oder der Erlebniskette eine oder mehrere Interaktionen mit der Lösung auswählen, die besonders kritisch erscheinen und überprüft werden sollen.
- 02 Mit Stift und Papier oder auch digitalen Zeichnungen schnell verschiedene Optionen für die Interaktion mit der Lösung ausloten. Für die Skizze einer Nutzeroberfläche einer Software eignen sich etwa DIN A3 Blätter als Grundlage und farbige Klebezettel für Interaktionsflächen, wie Buttons oder Eingabefelder. Ein Papier-Prototyp kann dabei aus mehreren Bestandteilen oder Blättern je Interaktionsschritt bestehen.

# In der Interaktion lernen

Ähnlich wie bei der Gesprächssituation in Phase 3, muss die Testsituation gut vorbereitet werden, um von der Interaktion mit den Schlüsselakteuren oder Anwender:innen maximal zu lernen.

## Beteiligung sorgfältig vorbereiten

Die Organisation der Testsituation beinhaltet **Vorgespräche** (S. 140), die Auswahl der Tester:innen, eine freundliche Erinnerung vorab und das Unterzeichnen der **Einverständniserklärung** (S. 144) – falls Audio- oder Videoaufnahmen geplant sind. Um die damit verbundenen Daten nachvollziehbar aufzunehmen und auszuwerten, ist es ratsam, wieder anonyme Kürzel zu vergeben.

## Als Team arbeiten

Der Test wird durch mindestens zwei Personen geleitet. Eine Person moderiert, die andere dokumentiert. Pro Durchlauf sollten ein bis drei Tester:innen eingeladen werden. Ideal ist, die gleiche Anzahl Beobachter:innen aus dem Team einzubinden, die pro Testperson den **Test dokumentieren** (S. 282).

## Logistik klären

Der Vorbereitungsaufwand variiert je nach Prototypen- und Testformat. Für das Testen eines **Konzept-Prototyps** (S. 270) sollte der Aufwand gering gehalten werden, um in diesem frühen Stadium die Erwartungen der Beteiligten gut zu managen.

# Prototyp testen

## Am Tag vor dem Test:

- ☐ Tester:innen eine Erinnerung mit Uhrzeit & Ort senden.
- ☐ Benötigte Materialien und Prototyp vorbereiten.
- ☐ **Testverlauf planen** (S. 278).
- ☐ Rollen klären. Wer führt den Test durch, wer dokumentiert? Ggf. mit Kolleg:innen durchspielen.

## Am Tag des Tests:

- ☐ Vorlagen von **Einverständniserklärung** (S. 144) und **Test dokumentieren** (S. 282) ausdrucken oder kopieren.
- ☐ In wenigen Minuten beschreiben können, was die Tester:innen erwartet – ohne durch zu viele Details das Testergebnis zu verfälschen.
- ☐ Sich darauf einlassen, zu lernen. Feedback als Geschenk annehmen, vertiefende Fragen stellen, nichts rechtfertigen oder umfassend erklären, darüber hinaus **Gesprächsgrundlagen** (S. 134) als Inspiration für die Interaktion mit den Testpersonen nutzen.
- ☐ Tester:innen willkommen heißen.
- ☐ Testen!

## Nach dem Test:

- ☐ **Test auswerten** (S. 288)
- ☐ Im Nachgang ein kleines Dankeschön oder eine Einladung zur Präsentation der Ergebnisse an Tester:innen versenden.



# Testverlauf planen

## **Zeitraumen**

30 – 90 Minuten

## **Niveau**

Mittel

## **Materialien**

Stifte, Papier,  
Klebezettel

## **Rollen**

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## **Anregung**

Struktur und Fragen  
des Testverlaufs  
nutzen, um im  
Arbeitsalltag  
Feedback einzu-  
holen.

## **Was und wofür?**

Der Testverlauf beschreibt die Etappen der Testsituation über einen begrenzten Zeitraum (z.B. 45 min). Die detaillierte Planung wichtiger Interaktionspunkte mit den Tester:innen unterstützt die Durchführung eines methodisch geleiteten Probelaufs, bei dem Dramaturgie und Inhalt mit Rollen und Haltung kombiniert werden.

## **Mehrwert**

Ein Durchspielen der Testsituation stärkt gezielt das effektive Zusammenspiel des Teams und ermöglicht ein optimales Testerlebnis für die Beteiligten. Durch die Anpassung der Impulsfragen können die Annahmen im Bezug auf die Lösung gezielt untersucht und angepasst werden.

---

Der Aufbau der Testsituation orientiert sich an *teilnehmenden Beobachtungen*. Der Vorteil dieser Methode ist eine Untersuchungssituation, die nah am Alltag der Anwender:innen verläuft. Durch das Aufdecken von routinierten Verhaltensmustern, die häufig unbewusst ablaufen, können wirklich authentische Einsichten gewonnen werden.

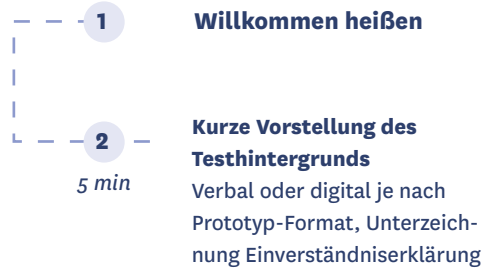


# Vorgehen

- 01 Vorlage auf ein größeres Stück Papier übertragen.
- 02 Anhand der Stichpunkte entlang der Wegroute überlegen:
  - Interaktion:** Wann kommt wer zum Einsatz?  
Welche Form der Interaktion ist an welchen Punkten angebracht?
  - Rollen:** Rollen klären. Wer führt den Test durch, wer dokumentiert?  
Ggf. mit Kolleg:innen durchspielen.
  - Zeitraahmen:** Wie lang soll das Testen dauern?
  - Material:** Was wird an Material benötigt, um:
    - den Raum einzurichten?
    - den Weg zum Raum ggf. umzugestalten?
    - den Test durchzuführen?
  - Informationen:** Was wird an Informationen benötigt, um:
    - den Test zu kommunizieren?
    - die Tester:innen vorzubereiten?
  - Fragen:** Welche Fragen sollen beantwortet werden? Siehe Hypothesen bei **Testbasis zusammenstellen** (S. 260). Impulsfragen aus der Vorlage nutzen und ggf. anpassen.
  - Schlusspunkt** überlegen. Zum Beispiel um die eigene Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte bitten, sich bedanken und ggf. weitere Einbindung anbieten.
- 03 Kurze Beschreibung zum Testen im Kontext der Unternehmung erstellen. Anschreiben verfassen, um Tester:innen zu kontaktieren.
- 04 Arbeitsmaterialien für die Testpersonen zusammenstellen, z.B. Klemmbrett mit Papier, Stift, Klebezettel.



Tester:innen  
N° von gesamt:  
Testdurchlauf  
N° von gesamt:  
Empfehlung: pro Durchlauf  
max. 2 Tester:innen



3

3 min

### **Einstimmung Rolle als Tester:in erklären**

Testkontext und Ziele des Vorgehens kurz vorstellen, Verständnisfragen klären, nichts erklären, vorwegnehmen oder anpreisen.

4

### **Testsituation starten**

Auf Nachfragen vorbereitet sein und ggf. erst später beantworten, ab sofort gilt:

#### **Test dokumentieren**

(S. 282).

6

5 – 10 min

### **Ehrliche Rückmeldung zum Prototyp erbitten**

Relevante Fragen auswählen:  
Was denken Sie generell über diese Idee? Welche Fragen sind Ihnen aufgekommen? Was würden Sie ändern? Wie? Was würden Sie beibehalten? Warum?  
Interessiert zuhören und nur falls notwendig Verständnisfragen stellen, kein Dialog.

5

10 – 15 min

### **Interagieren lassen**

Interaktionen beobachten und dokumentieren.

**Prototyp wirken lassen  
und nicht verkaufen  
oder erklären!**

9

5 min

### **Dank & Abschluss**

Hinweis auf anonymisierte Auswertung der Testergebnisse geben und ggf. mit einer kurzen Zusammenfassung und Ausblick enden.



# Test dokumentieren

## **Zeitraumen**

60 – 90 Minuten

## **Niveau**

Einfach – Mäßig

## **Materialien**

Testverlauf,  
Stifte, Klebezettel,  
ggf. Papier oder Pad  
zum Protokollieren,  
Aufnahmegerät,  
Kamera zum  
Dokumentieren

## **Rollen**

Moderation,  
Beobachtung,  
Dokumentation

## **Anregung**

Matrix zum  
Verfassen von  
Kurzmemos nutzen,  
z.B. bei Vorträgen  
oder Kongressen.

## **Was und wofür?**

Die Testsituation und Anwendung des Prototyps wird anhand einer einfachen Matrix dokumentiert.

Die Dokumentation basiert auf konkreten Beobachtungspunkten und Originalzitate. Sie sollte konzentriert, während des gesamten Testverlaufs und pro Testperson erfolgen.

## **Mehrwert**

Im Nachgang des Tests werden die Dokumentationen gemeinsam im Team gesichtet. Neben den Testfragen können auch die Körpersprache und die Interaktionen der Anwender:innen relevante Erkenntnisse zur Funktionstüchtigkeit der Lösung liefern. In der Vorlage

**Test auswerten** (S. 288) werden die Erkenntnisse verdichtet.

---

Bei mehreren Testsituationen ist es ratsam, als Team direkt nach jedem Durchlauf zusammenzukommen und das Erlebte zu reflektieren. Neben der Dokumentation während des Tests, die grundlegend für die Gesamtauswertung ist, ermöglicht eine Ad-hoc-Auswertung spontane Anpassungen am Prototyp oder der Testsituation und beschleunigt das Lernen.

# Vorgehen

- 01 Vor, während und nach dem Test als Team arbeiten. Rollen verteilen. Bei mehreren Testpersonen pro Tester:in Beobachter:in bestimmen, die je eine Dokumentationsvorlage nutzt.
- 02 Moderierende Person führt durch den Testlauf anhand **Testverlauf planen** (S. 278): Tester:innen willkommen heißen (1), den Testhintergrund erläutern (2) und die Teilnehmer:innen auf ihre Rolle als Tester:innen einstimmen (3). Ggf. Rückfragen zum Vorgehen oder Verständnisfragen zur Testsituation beantworten. An die **Einverständniserklärung** (S. 144) bzw. Aufnahme denken, auf Anonymisierung hinweisen. Offenheit herstellen.
- 03 Testsituation anmoderieren und starten (4). Die Tester:innen mit dem Prototyp interagieren lassen. Dokumentierende Personen beobachten und notieren Interaktion und Verhalten (5). Auf Körpersprache, Mimik, Tonfall und Wortwahl achten. Die Vorlage nutzen, um Beobachtungen zu erfassen:
  - A. Was funktioniert?
  - B. Wobei gibt es Fragen?
  - C. Welche neuen Ideen gibt es?
  - D. Was funktioniert nicht?
- 04 Ehrliche Rückmeldung moderieren (6), Kernfragen zum Prototyp (7) und zum Konzept (8) stellen, um tiefliegende Gedanken der Tester:innen zu verstehen. Dokumentierende Personen machen sich in den Feldern A,B,C und D weitere Notizen. Besonders interessant sind Originalzitate.
- 05 Testsituation abmoderieren und beenden (9). Notizen vervollständigen und abschließend eine/n Schlüsselsatz oder -beobachtung formulieren.



### A: Was funktioniert?

Was war aufregend?

Was wurde am meisten geschätzt?

Was hat im Bezug auf die Idee Resonanz erzeugt?



### B: Wobei gibt es Fragen?

Was wurde hinterfragt?

Was benötigt weitere Untersuchungen?

Was hat uns neugierig gemacht?



### **C: Welche neuen Ideen gibt es?**

Gab es Anregungen für Verbesserungen?

Was hat uns überrascht?

Was würden wir gern als nächstes probieren?



### **D: Was funktioniert nicht?**

Was hat Widerstand erzeugt?

Was wurde abgelehnt?

Was wurde im Bezug auf die Idee nicht verstanden?

# Von den Testresultaten lernen

Die Testsituation war durch viele unterschiedliche Eindrücke geprägt. Wir haben die Tests umfassend dokumentiert. Damit sind genügend Daten vorhanden, die es nun auszuwerten gilt, um die Erkenntnisse in die Weiterentwicklung des Lösungskerns einzuarbeiten.

## Den Test reflektiert betrachten

Ähnlich wie bei der Gesprächsauswertung benötigt die Auswertung der Rückmeldungen unserer Tester:innen einen Erkenntnisrahmen. Indem wir die Beobachtungen und Originalzitate sortieren und verdichten, entstehen Muster, die uns ermöglichen, besser zu verstehen, welche kleineren Anpassungen oder größeren Veränderungen unsere Lösung benötigt.

## Die Lösung auf die nächste Stufe heben

Die Auswertung der Testresultate ist eine kollektive Denkleistung aller Beteiligten unseres Teams. Dabei geht es nicht um die Verteidigung des entwickelten Prototyps, sondern um systematische Schlussfolgerungen. Aus ihnen lassen sich nächste Schritte und konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Lösung ableiten. Mit der Vorlage **Test auswerten** (S. 288) gelingt das Strukturieren der Testergebnisse auf einfache Art und Weise.



Sobald wir identifiziert haben, was den Tester:innen am meisten an unserer Idee gefällt, stellen wir sicher, dass dieses Wissen in der weiteren Entwicklung unserer Lösung Priorität bekommt und verstärkt wird.

### **Scheitern gehört zum Erfolg**

Neben dem positiven Feedback interessiert uns besonders, was nicht funktioniert hat oder auf Widerstand gestoßen ist. Diese Aspekte haben wir in der Testsituation hinterfragt, um besser zu verstehen, warum jemandem etwas nicht gefallen hat. Im Gespräch mit den Tester:innen haben wir entdeckt, welche Verbesserungen sie sich wünschen und wie sie die weitere Entwicklung angehen würden. Diese Vorschläge nehmen wir mit Neugier auf und stellen sicher, dass sie in die nächste Entwicklungsstufe integriert werden und uns dabei helfen, den Prototyp dahingehend zu verbessern.

### **Kreative Zerstörung**

Um diese möglicherweise ernüchternde Aufgabe mit Neugier und Freude zu meistern, werden wir wieder kreativ. Vor oder in der Auswertung können Warm-ups die Stimmung wieder heben. Das Arbeiten im Ja-Und-Modus oder eine Runde **Kreatives Aikido** (S. 215) unterstützen spielerisch die Ableitung von Schlussfolgerungen oder den nächsten Schritten.

# Test auswerten

**Zeitrahmen**

30 – 45 Minuten

**Niveau**

Einfach – Mittel

**Materialien**

Papier, Klebezettel, Stifte

**Rollen**

Moderation,  
Zeitmanagement,  
Dokumentation

**Anregung**

Die Frageformel  
3 x Was als  
Abschluss für  
Arbeitsbespre-  
chungen oder  
Workshops nutzen

**Was und wofür?**

Der Reflexionsansatz von 3 x Was ermöglicht es, strukturiert auf eine gemeinsame Erfahrung zurückzublicken. Dies gelingt durch das Durchlaufen von drei Stufen: dem Sammeln von Fakten (*Was?*), dem Interpretieren der Fakten und Ableiten von Schlussfolgerungen (*Was dann?*) bis zum Beschluss der nächsten logischen Schritte (*Was jetzt?*).

**Mehrwert**

Jede Stimme wird gehört, wobei sich wichtige Einsichten durchsetzen und neue Wege aufgezeigt werden. Dieses gemeinsame Vorgehen verhindert die Missverständnisse, die sonst Uneinigkeit über die nächsten Schritte schüren.

---

*What? So What? What if? Now What?* ist eine *Liberating Structure*, die von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt wurde. Chris Argyris hat diese *Schlussfolgerungsleiter* in *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational* (1982) veröffentlicht. Peter Senge machte das Konzept durch sein Buch *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (1990) bekannt.

# Vorgehen

- 01 Vorlage groß übertragen und Material bereit legen. Situation des Tests erneut vergegenwärtigen. Dafür Dokumentationen vom Testlauf nutzen.
- 02 **WAS?** Impulsfragen im Feld A nutzen, um in Stillarbeit den Test zu reflektieren. Wichtigste Aspekte auf Klebezettel schreiben (2 min). Jede Person stellt das Aufgeschriebene vor und hängt die Zettel in den entsprechenden Abschnitt in Feld A (1 min pro Person). Gemeinsam nach Ähnlichkeiten suchen und Klebezettel in Feld A entsprechend zusammenhängen (5 min).
- 03 **WAS DANN?** Muster anschauen und allein überlegen, was sich daraus ableiten lässt. Impulsfragen im Feld B nutzen und sich ggf. von lieb gewonnenen Aspekten herzlich verabschieden. Wichtigste Aspekte auf Klebezettel schreiben (2 min). Jede Person stellt das Aufgeschriebene vor und hängt die Zettel in den entsprechenden Bereich der Matrix in Feld B (2 min pro Person). Sobald alle Zettel hängen, ähnliche Aspekte in den inneren Teil der Felder gruppieren.
- 04 **WAS JETZT?** Muster anschauen und allein überlegen, was das für die weitere Entwicklung bedeutet. Impulsfragen in Feld C nutzen. Jede Person stellt das Aufgeschriebene vor und hängt die Zettel in den entsprechenden Abschnitt in Feld C (2 min pro Person).
- 05 Alle Ergebnisse dokumentieren und für die weitere Bearbeitung im **MVP-Canvas** (S. 294) aufbewahren.



### A: WAS?

Was ist beim Testen passiert? Was war besonders?

#### Beobachtungen:

Was wurde beobachtet?

#### Meinungen:

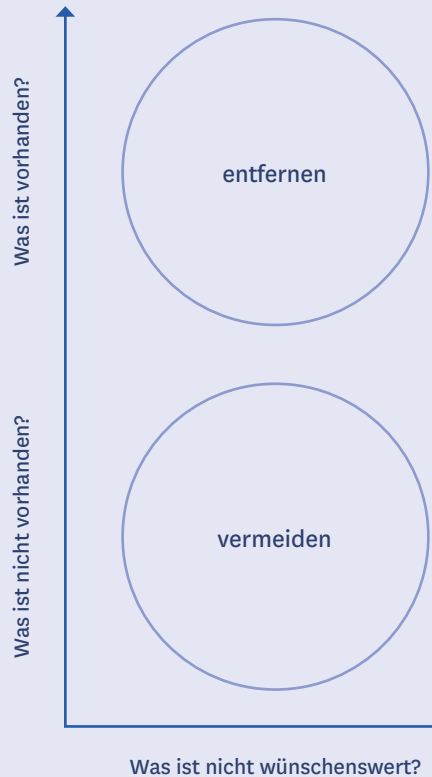
Wie schätzen wir das ein?

#### Beweise & Fakten:

Woran erkennen wir, dass die Meinung belegbar ist?

### B: WAS DANN?

Was kann basierend auf den Daten in Feld A festgestellt werden? Welche Schlüsse lassen sich aus den Beobachtungen, Meinungen und Fakten ziehen?





beibehalten

erreichen

Was ist wünschenswert?

### C: WAS JETZT?

Was ist notwendig, um aus den Schlussfolgerungen in Feld B zu lernen?

#### **Bestätigte Annahmen:**

Welche Annahmen haben sich bestätigt?

#### **Grundlagen für die Weiterentwicklung:**

Welche Aspekte sind auf jeden Fall einzubeziehen und zu vertiefen?

#### **Neue Testhypothesen:**

Welche Annahmen sollen in einer neuen Testsituation untersucht werden?

# Der Spur des Neuen folgen

Das Erproben beenden wir mit wertvollen Resultaten. Die Ergebnisse aus den Tests des Prototyps nutzen wir, um das Gelernte in einen funktions-tüchtigen Prototyp einzuarbeiten und diesen erneut zu testen.

## Verantwortliches Entwickeln

Die Tests haben gezeigt, dass wir bei einigen Vermutungen falsch gelegen haben. Es wäre unverantwortlich, aufgrund eines getesteten Prototyps davon auszugehen, dass unsere Lösung mit all ihren Wechselwirkungen jetzt im System implementiert werden kann. Um Risiken und kritische Annahmen mit möglichst geringen Kosten zu untersuchen, brauchen wir weiterhin echte Erfahrungen mit echten Menschen.

## Gelerntes verstetigen

Uns interessiert ein Lösungsansatz, der schnellstmöglich zu direkten Verbesserungen führt. Die durch den **Konzept-Prototyp** (S. 270) gewonnen Evidenzen bilden die Basis für dessen Erweiterung in Richtung Betriebsfähigkeit und Funktionalität. Der Kernwert steht weiterhin im Fokus. Bei der Gestaltung von Imitations- oder Funktionsprototypen wird auf Details und nahezu alle Leistungsmerkmale verzichtet.

Wir suchen deshalb nach der Basisfunktionalität, durch die unsere Lösung auf der kleinsten Stufe real anwendbar wird. Dieses sogenannte *Minimal Verwendbare Produkt/Prozess (MVP)* ist ein Funktions-Prototyp.

## So viel wie nötig, so wenig wie möglich gestalten

Bei der Entwicklung von neuen Produkten oder Prozessen liegt die Herausforderung darin, einen Funktionsumfang zu finden, der einerseits ein echtes Problem löst und sich andererseits mit wenig Zeit und Ressourcen erstellen lässt.

## Wert als Basis nutzen

Für das MVP existieren viele Definitionen und Übersetzungen. Einigkeit besteht darüber, dass es eine Wertbasis braucht, um die Funktionen passgenau zu gestalten. Daher basiert unser MVP auf wünschenswerten und zweckmäßigen Eigenschaften, die schon ansatzweise im **Konzept-Prototyp** enthalten und erfreulich für unsere Schlüsselakteure sind. In der **MVP-Canvas** (S. 294) sammeln wir die wichtigsten Erkenntnisse für die Gestaltung eines Funktions-Prototyps. Dadurch entsteht ein Überblick, der eine gute Grundlage bietet, um mit Führungskräften die nächsten Schritte zu besprechen. MVPs sind Basiswerkzeuge in der Entwicklung digital-sozialer Anwendungen und unmittelbar mit agilen, kooperativen Arbeitsansätzen verbunden. Diese kulturellen Aspekte sollten frühzeitig mitgedacht werden.



# MVP-Canvas

## Zeitraumen

45 – 90 Minuten

## Niveau

Mittel

## Materialien

Testdokumentation  
(S. 282), Testauswertung  
(S. 288), Klebezettel, Stifte

## Rollen

Moderation,  
Zeitmanagement,  
Dokumentation

## Was und wofür?

Mit dem Canvas entwickeln wir die Grundlagen für ein *Minimal Verwendbares Produkt/Prozess*. Das ist die Version unseres Produktes oder Prozesses, die mit geringst möglichem Aufwand den Wert unser Lösung für ausgewählte Anwender:innen validiert. Der MVP-Ansatz basiert auf dem Prinzip, ein Produkt oder einen Prozess möglichst schnell anzufertigen und lediglich mit Basis-Funktionen auszustatten.

## Mehrwert

MVPs sind unverzichtbar, um im weiteren Entwicklungsprozess die Risiko-Faktoren zu minimieren. Indem nur eine günstige Rohfassung erstellt und getestet wird, können weitere aufwendigere Eigenschaften und Funktionsweisen schrittweise entwickelt werden.

---

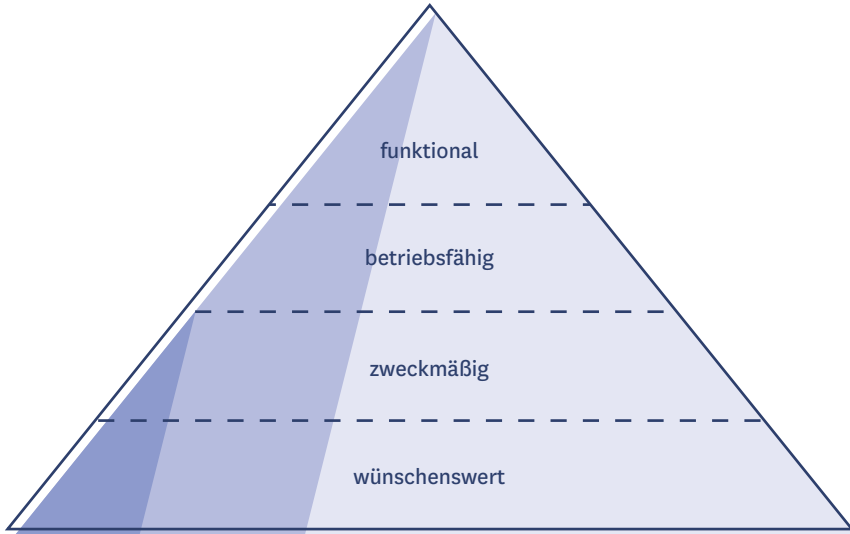
Für die öffentliche Verwaltung bietet das Denken in MVPs neue Chancen, weil speziell hier die Notwendigkeit und Möglichkeit besteht, z.B. bei der Planung von (Groß-)Projekten Lösungsexperimente aufzusetzen, die den angenommenen Wert für Bürger:innen oder Mitarbeiter:innen günstig und schnell verdeutlichen.



# Vorgehen

- 01 Die bisherigen Zwischenergebnisse aus **Test dokumentieren** (S. 282) und **Test auswerten** (S. 288) bereit legen. Vorlage auf ein größeres Stück Papier übertragen oder als Struktur für die Erstellung von Präsentationsfolien nutzen.
- 02 Anhand der Impulsfragen unter dem Dreieck überlegen, was in die Entwicklung des MVP-Konzeptes einfließen soll. Methodisch arbeiten und jede Person zu Wort kommen lassen. Erste Anregungen notieren (15 min).
- 03 Den Fokus auf die rechte Seite der Vorlage richten und alle Überschriften kurz vorstellen. Sich in Kleingruppen von 2-3 Personen aufteilen und parallel zu jeder Überschrift die wichtigsten Aspekte zusammentragen. Impulsfragen nutzen (20 min).
- 04 Zwischenergebnisse vorstellen, diskutieren und gemeinsam auf den Punkt bringen (15 min).
- 05 Offene Fragen klären und definieren, wer bis wann einzelne Aspekte, z.B. einen Kostenplan ausarbeitet.
- 06 Präsentation der Ergebnisse und weiteren Maßnahmen vorbereiten.

## MVP Grundlagen



### Maximal Verwendbares Produkt/Prozess

#### Vom Konzept-Prototyp Grundlagen für die Weiterentwicklung:

Welche Aspekte sind auf jeden Fall einzubeziehen und zu vertiefen?

#### Neue Testhypothesen:

Welche Annahmen sollen in einer neuen Testsituation untersucht werden?

#### Minimal Verwendbares Produkt/Prozess Zum Funktions-Prototyp

**Wünschenswert:** Was könnte verbessert werden?

**Zweckmäßig:** Was sollte ausgebaut werden?

**Betriebsfähig:** In welchem Zustand ist eine erste reale Verwendung möglich? Wegweiser für die Formgebung.

**Funktional:** Was muss das Produkt/der Prozess auf jeden Fall können, um die Annahmen zu be- oder widerlegen? Wegweiser für die Kernfunktion.

## **MVP Entwicklungsplan**

### **WER?**

Für wen soll das MVP entwickelt werden? Hat sich durch das Prototyping und Testen die Zielgruppe verändert (verengt oder erweitert)?

### **WOFÜR?**

Welche Werte sollen durch das MVP geschaffen werden?

Zu welchen übergeordneten Zielen soll ein Beitrag geleistet werden?

### **WARUM?**

Welches Problem wird durch das MVP gelöst? Welche Aktionen sollen dadurch verbessert oder vereinfacht werden? Welche Erlebnisse sollen durch das MVP ermöglicht werden?

### **WAS?**

Welche Aufgaben sollen erfüllt werden? Welche Hauptfunktion lässt sich daraus ableiten? Welches Format ist für den Test dieser Funktion relevant?

### **Annahmen (Soll-Verhalten)**

Was wollen wir lernen? Was nehmen wir an, dass das MVP erreicht?

### **Datengrundlage (Ist-Verhalten)**

Wie messen wir die Resultate des MVP? Wann wissen wir, dass sie erreicht wurden?

### **Ressourcen**

Was sind die Kosten und der Zeitplan für das MVP? Welche Expertise brauchen wir für die Erstellung des MVP?



# Resultate dokumentieren

Die Dokumentation der wichtigsten Resultate dieser Phase schärft den Blick für die weitere Arbeit. Welche Schlüssel-Erkenntnisse können aus den einzelnen Etappen gezogen werden?

## *Etappe 1* **Test vorbereiten**

Welche Hypothesen haben die Grundlage für die Tests gebildet?

---

---

---

## *Etappe 2* **Prototypen erstellen**

Welcher **Konzept-Prototyp** wurde für welche Personas erstellt?

---

---

---

### *Etappe 3* **Ausprobieren lassen**

Welche Schlüsselakteure haben den Prototyp getestet?

---

---

---

### *Etappe 4* **Lernen und anpassen**

Was hat gut funktioniert und was musste angepasst werden?

---

---

---

### *Etappe 5* **Nutzen validieren**

Welches Produkt oder welcher Prozess mit Basisfunktionen wurde konzipiert, um Mehrwert nachzuweisen?

---

---

# Erproben abschließen

## **Was zu feiern wäre:**

In der Phase des Erprobens ist unser Lösungsansatz als erlebbarer Prototyp sichtbar und begreifbar geworden. Wir konnten dabei zuschauen, wie die Tester:innen mit der von uns angedachten Lösung in einem ersten Testlauf in Berührung gekommen sind. Dabei haben wir gelernt, auf was die Menschen, für die wir etwas Neues gestalten, achten und Wert legen. Beim Entwerfen der Personas hatten wir Spaß und sie werden uns über den Prozess hinaus im Gedächtnis bleiben.

## **Was anstrengend gewesen sein könnte:**

Weil wir stolz auf den von uns entwickelten Prototyp sind, war es schwierig, ihn im Test nicht anzupreisen oder im Nachgang zu verteidigen. Ernüchternde Rückmeldungen haben uns nicht kalt gelassen. Erstaunlich ist, dass sich durch die Widerlegung unserer Annahmen der Lösungskern merklich geschärft hat.

## **Was im Umgang damit hilfreich ist:**

- Kritisches Feedback ist ein wertvoller Schatz für Weiterentwicklungen
- Anstatt sich zu rechtfertigen, Kritik wohlwollend hinterfragen und die Chance darin erkennen
- Tester:innen anregen mit allen Sinnen die Erfahrung mit dem Prototyp zu beschreiben

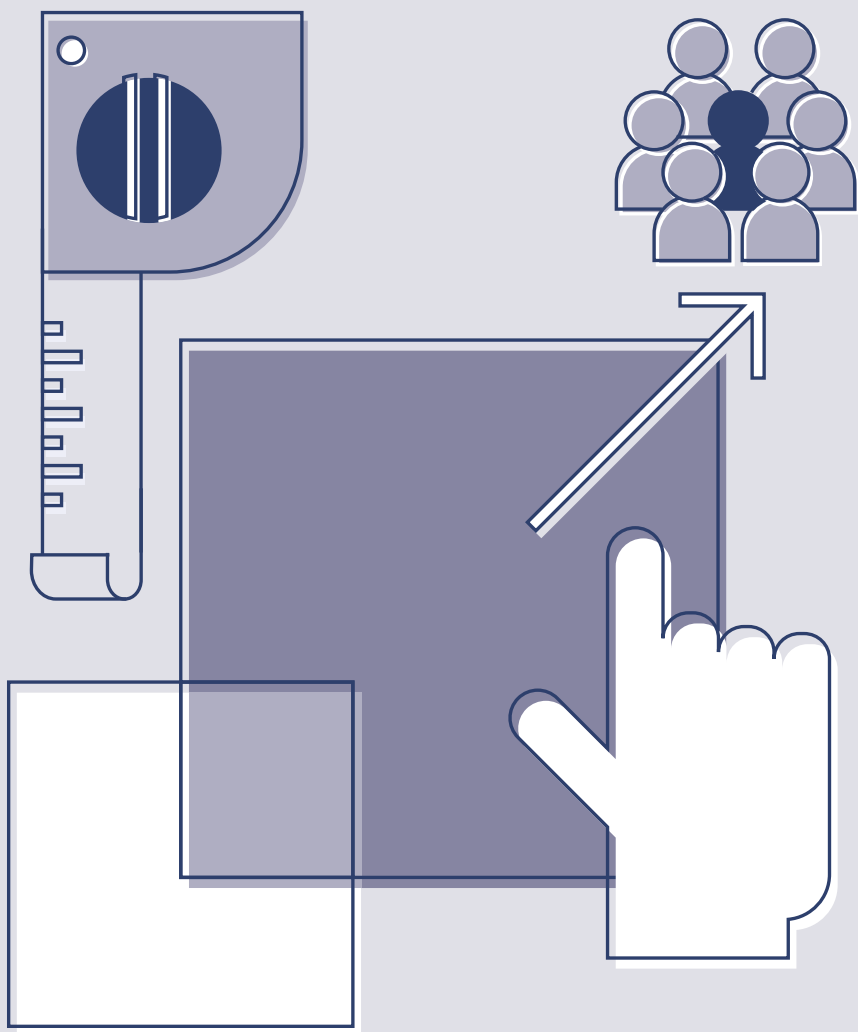
# Ich und der Prozess

Speziell beim Testen stellen uns Innovationsprozesse persönlich auf die Probe. Hierbei können wir lernen, mit kritischem Feedback konstruktiv umzugehen.



Basierend auf den Erfahrungen, die ich in dieser Phase gemacht habe, rate ich Kolleg:innen, die Ähnliches vorhaben, Folgendes:

“







*Phase 6*

# Navigieren

» *Wenn wir die Zukunft ernst nehmen, dann müssen wir aufhören sie anderen zu überlassen und selbst aktiv werden.*«

**Jane Goodall**



# Mit Mehrdeutigkeit umgehen

Das strukturierte Entdecken hat sich gelohnt! Durch die intensive Auseinandersetzung im Problembereich konnten wir verstehen, was unsere Schlüsselakteure bewegt und die Beziehungen zwischen Individuum und System verdeutlichen. Im Lösungsbereich haben wir dieses Verständnis vertieft und den Kern unserer Idee getestet. Dieser mehrfach validierte Lösungsansatz ist es wert, auf die nächste Ebene gehoben, skaliert und weiterentwickelt zu werden.

Die nächsten Schritte sind mannigfaltig und sehr kontextabhängig. Das Navigieren in der Mehrdeutigkeit ist ein wesentliches Merkmal öffentlicher Innovationsfähigkeit. Dieses Kapitel gibt einen kleinen Ausblick darauf, wie unser neues Produkt oder neuer Prozess sich in einem stetig wandelnden Umfeld bewähren kann.

*Phase 1*  
**Vorbereiten**  
Unternehmung  
beginnen

*Phase 2*  
**Erkunden**  
Untersuchungs-  
fokus setzen

*Phase 3*  
**Erkennen**  
Potenzialfelder  
identifizieren

Unsere Unternehmung hat mit dem Blick auf systemische Wechselwirkungen begonnen und berücksichtigt auch für die weiteren Schritte die Anforderungen der Systeme, in denen eine Umsetzung erfolgen soll. Damit wir den Kurs halten können, unterstützt ein speziell für öffentliche Innovationen entwickelter Evaluationsansatz die begleitende Wirkungsanalyse.

Eine innovative Arbeitsweise fordert die Anpassungsfähigkeit der Menschen und der Organisation heraus. Die dadurch entstehenden Reibungen sind ein Zeichen für unseren Erfolg. Wir nutzen sie konstruktiv, um langfristig eine Innovationskultur zu etablieren.



# Phasenziel & Blickpunkte

In der *Phase des Navigierens* lösen wir uns von den einzelnen Etappen und stellen eine Auswahl von relevanten Blickpunkten vor. Damit ermöglicht dieses Kapitel einen 360°-Blick und zeigt in Ausschnitten, wie die bisherigen Ergebnisse und Erfahrungen als Wissensbasis genutzt werden können. Um über diese Unternehmung hinaus innovatives Arbeiten zu fördern, werden wir eine Navigationshilfe erstellen, um den Wissenstransfer und die Kommunikation mit Führungskräften zu erleichtern.



# Methoden

## *Blickpunkt 1*

### **Zukunft entdecken**

Wirkung abschätzen und auf Unerwartetes vorbereitet sein.

 **Wirkungstreppe mit Folgenabschätzung** 310

 **Kritische Unsicherheiten** 314

## *Blickpunkt 2*

### **Leitplanken definieren**

Voraussetzungen für die Umsetzung kennen und legitimiert vorgehen.

 **Checkliste Leitplanken** 319

## *Blickpunkt 3*

### **Beteiligung kultivieren**

Relevante Fähigkeiten für die Umsetzung definieren und Kooperation fördern.

 **Kompetenzteams** 322

 **Beteiligungsoptionen** 326

## *Blickpunkt 4*

### **Veränderung nachvollziehen**

Entstehenden Wert messen, analysieren und kommunizieren.

 **Evaluationskonzept** 332

## *Blickpunkt 5*

### **Innovation begleiten**

Erfahrungen eindrücklich vermitteln und den Veränderungsprozess navigieren.

 **Zukunftsartikel** 342

 **Innovationskompass** 348

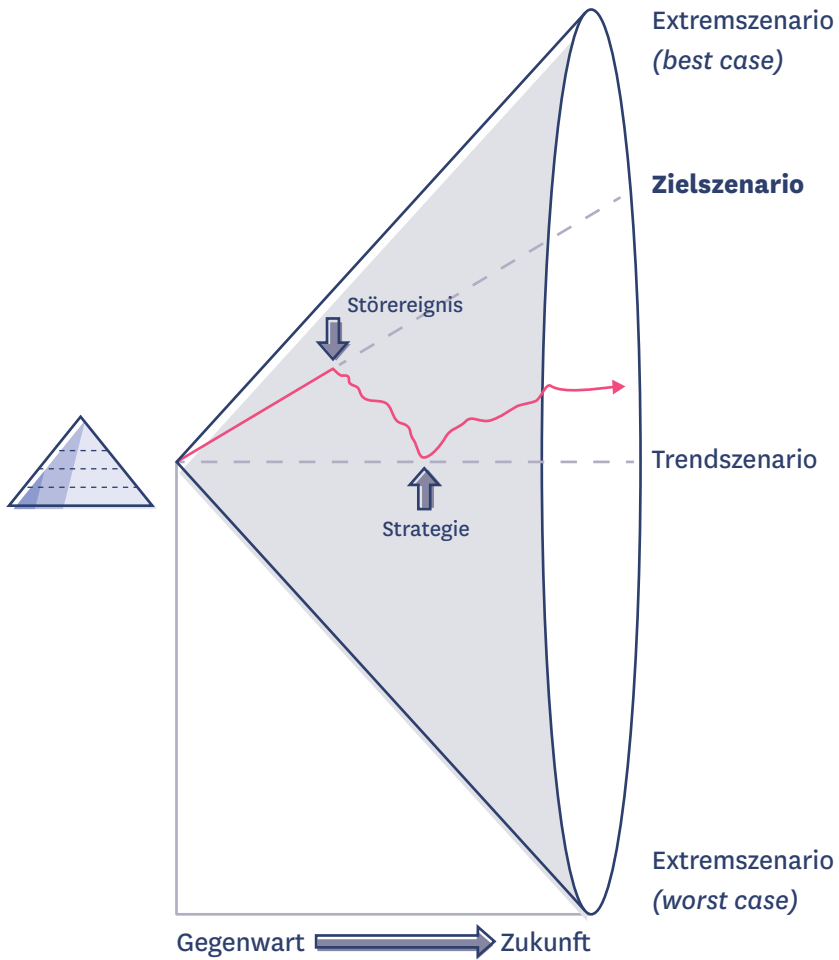
# Blickfeld weiten

Öffentliche Innovationen haben den Anspruch, eine schwer vorhersehbare Zukunft mitzugestalten. Die nächsten Schritte Richtung Transfer und Skalierung können nur unternommen werden, wenn eine Vielzahl von Möglichkeiten in Betracht gezogen werden.

Mit der **Wirkungstreppe mit Folgenabschätzung** (S. 310) entwerfen wir ein Zukunftsszenario, zu dem unsere Lösung einen Beitrag leisten und das für uns und unsere Schlüsselakteure wünschenswert sein soll. Damit öffnen wir einen langfristigen Zielkorridor, der aufzeigt, welche Entscheidungen getroffen werden müssen und welche Schritte notwendig sind. Indem wir positive und negative Folgen mitdenken, können angenommene Ergebnisse und Wirkungen frühzeitig hinterfragt und ggf. angepasst werden.

Weil die Zukunft voller Überraschungen steckt, ist es sinnvoll, nicht nur ein einziges, sondern mehrere Szenarien zu entwickeln. Die Zukunftsforschung hat in den letzten Jahren das Interesse vieler öffentlicher Organisationen geweckt. Anders als bei linearen Prognosen geht es hierbei vor allem um das Einüben einer wirkungsorientierten Denkweise und die Beschreibung von klar unterscheidbaren Szenarien.

Die Betrachtung von kritischen und unsicheren Faktoren regt die Entwicklung von mehreren Szenarien an, die auch weniger positive Zukunftsprojektionen beinhalten und den Horizont der Unternehmung erweitern. Durch die Beschäftigung mit **kritischen Unsicherheiten** (S. 314) bereiten wir uns darauf vor, proaktiv auf Überraschungen, Krisensituationen oder unerwartete Probleme reagieren und konstruktiv mit ihnen umgehen zu können.



[https://www.researchgate.net/figure/Abbildung-2-Szenariotrichter-6\\_fig1\\_328513512](https://www.researchgate.net/figure/Abbildung-2-Szenariotrichter-6_fig1_328513512)



# Wirkungstreppe mit Folgenabschätzung

## Zeitrahmen

30 – 45 Minuten

## Schwierigkeitsgrad

Mittel

## Materialien

MVP-Canvas  
(S. 294),  
Klebezettel, Stifte

## Rollen

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## Anregung

Angebote &  
Maßnahmen in  
kleinste Handlungseinheiten unterteilen  
und im Arbeitsalltag  
ausprobieren, wie  
minimale Veränderungen Wirkung  
zeigen.

## Was und wofür?

Die **Wirkungstreppe** unterstützt das Denken aus der Zukunft in die Gegenwart. Die langfristigen Wirkungsziele (*Impact*) geben Orientierung, um das Erreichen von mittelfristigen Ergebnissen (*Outcome*) strategisch mit der Umsetzung von geplanten Leistungen und Maßnahmen (*Output*) zu verbinden. Die Funktionsweise eines Vorhabens wird anschaulich abgebildet und in Beziehung zum notwendigen Aufwand (*Input*) gesetzt.

## Mehrwert

Durch die langfristige Projektion in die Zukunft lassen sich Abhängigkeiten zwischen der Wirkung und dem unmittelbaren Nutzen einer Lösung einfach beschreiben. Das Einbeziehen unbeabsichtigter Konsequenzen beugt dabei der Eindimensionalität vor.

---

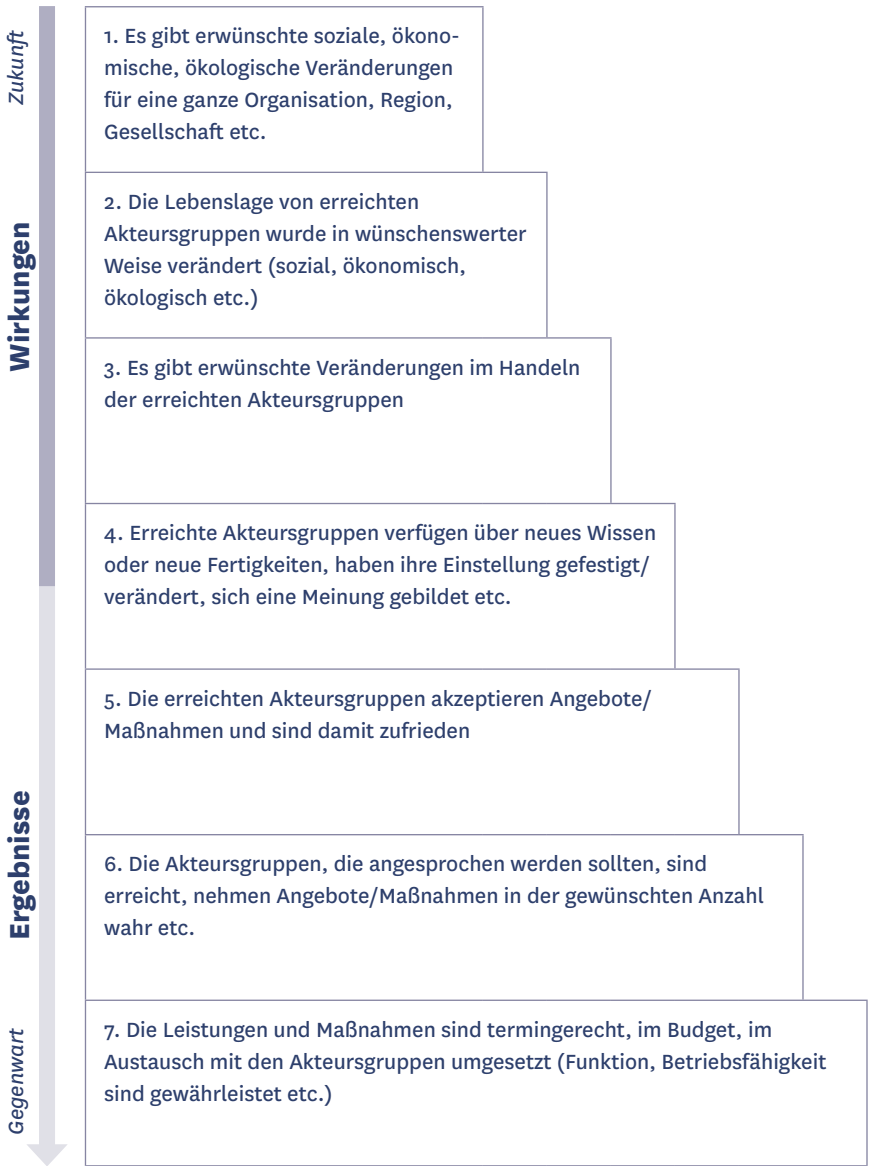
Wirkungslogiken sind ein bewährtes Werkzeug, um die Qualität und Wirtschaftlichkeit von geplanten Maßnahmen abzuschätzen und zu evaluieren. Dabei sind alle Wirkungsdimensionen von Belang, um die Zusammenhänge zwischen Intervention, Ergebnissen, Wirkungen und Folgen besser nachzuvollziehen.



# Vorgehen

- 01 Rechte Seite der Vorlage groß übertragen. Material bereitlegen. Namen der Unternehmung und Akteursgruppen eintragen. Vorab die sieben *Zustandsbeschreibungen* auf der linken Seite einmal durchlesen.
- 02 Zuerst die Spalte *Zielzustände* bearbeiten. In Feld 1 beginnen. Zustandsbeschreibung laut vorlesen. Welchen Zielzustand kann unsere Lösung herbeiführen? In Stillarbeit charakteristische Aspekte aufschreiben, an denen sich der Zustand erkennen lassen würde. Ein Aspekt pro Klebezettel.
- 03 Die aufgeschriebenen Aspekte nacheinander kurz vorstellen und Klebezettel entsprechend anhängen. Dabei können gleiche oder ähnliche Aspekte direkt gruppiert werden.
- 04 Für die anderen sechs Felder die Schritte 02 und 03 wiederholen.
- 05 Abschließend die Inhalte in allen Feldern gemeinsam diskutieren und pro Feld die Kernaspekte herausarbeiten und notieren.
- 06 In die zweite Spalte wechseln. Für jeden Zielzustand mögliche Folgen ableiten: Wenn der Zielzustand erreicht wird, welche positiven und negativen Folgen sind anzunehmen? Aufschreiben und aufhängen.
- 07 Abschließend überlegen, welche Aktivitäten zum Erreichen der Zielzustände notwendig sind und wie negative Folgen vermindert werden können. Zwischenergebnisse gut dokumentieren und ggf. bei **Kritische Unsicherheiten** (S. 314) weiter verwenden.

# Zustandsbeschreibungen



Unternehmung:  
Akteursgruppen:

Zielzustände

1. Zustand lässt sich erkennen an:
2. Zustand lässt sich erkennen an:
3. Zustand lässt sich erkennen an:
4. Zustand lässt sich erkennen an:
5. Zustand lässt sich erkennen an:
6. Zustand lässt sich erkennen an:
7. Zustand lässt sich erkennen an:

Ggf. **Entwicklungsplan** (S. 68) nutzen

Mögliche Folgen

Positiv
Negativ
Positiv
Negativ
Positiv
Negativ
Positiv
Negativ
Positiv
Negativ
Positiv
Negativ

Ggf. **MVP-Canvas** (S. 294) anpassen



# Kritische Unsicherheiten

## **Zeitraumen**

40 – 90 Minuten

## **Schwierigkeitsgrad**

Einfach – Mittel

## **Materialien**

Ggf. Ergebnisse der Wirkungstreppe mit Folgenabschätzung (S. 310), Klebezettel, Stifte

## **Rollen**

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

## **Anregung**

In bestehenden Abläufen kritische Unsicherheiten identifizieren, um wichtige Prozesse robust abzusichern.

## **Was und wofür?**

Durch die Betrachtung von kritischen und unsicheren Faktoren, entsteht ein Spektrum an Szenarien, die für die Umsetzung der Lösung von Bedeutung sind. Um darauf proaktiv reagieren zu können, werden für die unterschiedlichen Szenarien robuste und absichernde Strategien entworfen.

## **Mehrwert**

Diese Methode fördert das adaptive Denken und fokussiert die Widerstandsfähigkeit gegenüber unvorhersehbaren Belastungen. Indem Überraschungen früh mitgedacht werden, kann die Reaktionsfähigkeit gesteigert und ein Vertrauen in dezentrale Lösungen gefördert werden.

---

Szenarios basieren auf Prognosetechniken, die hauptsächlich in der strategischen Planung in Politik, Wissenschaft und Wirtschaft eingesetzt werden. Ziel ist es, mögliche Entwicklungen der Zukunft zu analysieren und zusammenhängend darzustellen. Diese *Liberating Structure* wurde von H. Lipmanowicz & K. McCandless erfunden und durch J. Ogilvy inspiriert.

# Vorgehen

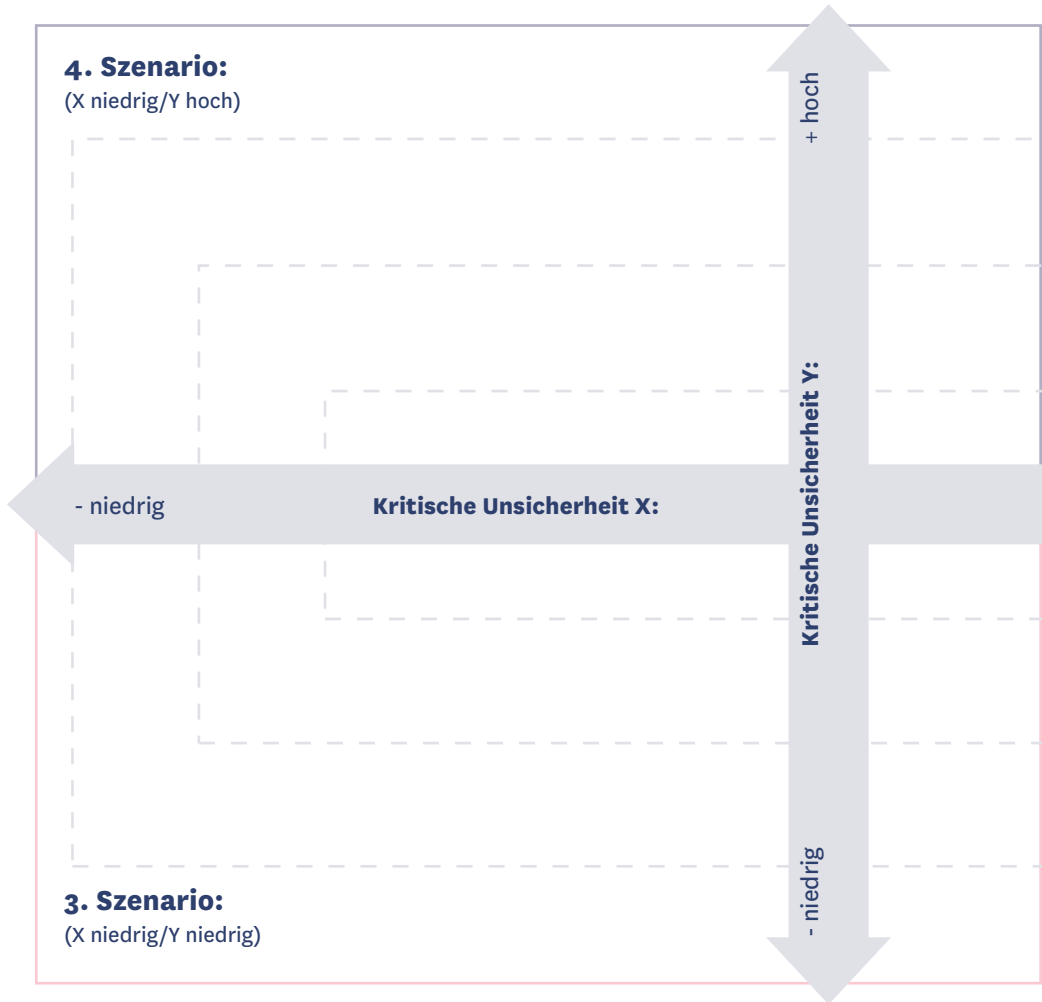
- 01 Felder und Achsen der Vorlage groß übertragen. Material bereitlegen.
- 02 Als Vorbereitung eine Liste mit kritischen und unsicheren Faktoren erstellen, von denen das Gelingen oder das Scheitern des Vorhabens abhängig ist. Dazu Impulsfragen von A verwenden. Aufgelistete Faktoren priorisieren.
- 03 Die beiden relevantesten Faktoren (X und Y) auswählen und in die X- und Y-Achse von B eintragen. Durch die Achsen entstehen vier Quadranten, die jeweils einem Szenario entsprechen. Die vier Szenarien nacheinander entwickeln. Bei 1. beginnen: Wie würde es sein, wenn X und Y stark ausgeprägt eintreffen? Einen prägnanten Szenario-Namen vergeben und im Feld notieren. Für die anderen Szenarien mit ihren jeweiligen Ausprägungen wiederholen.
- 04 Pro Szenario ein passendes Beispiel beschreiben, z.B. parallel als Rollenspiel in Kleingruppen. Was passiert, wenn das Szenario eintritt? Die wichtigsten Aspekte notieren. Impulsfragen von C nutzen, um pro Szenario drei Strategien zu entwickeln, die es trotz der Unsicherheiten ermöglichen, wirkungsorientiert zu handeln. Zwischenergebnisse dokumentieren und mit den anderen Kleingruppen teilen.
- 05 Gemeinsam übergreifende Strategien ermitteln. Besonders robust: Welche Strategien können in mehreren Szenarien erfolgreich sein? Besonders absichernd: Welche Strategien sind nur im jeweiligen Szenario erfolgreich, aber schützen vor einer Krise? Ergebnisse dokumentieren und in der weiteren Entwicklung berücksichtigen.



## A: Liste kritischer und unsicherer Faktoren erstellen

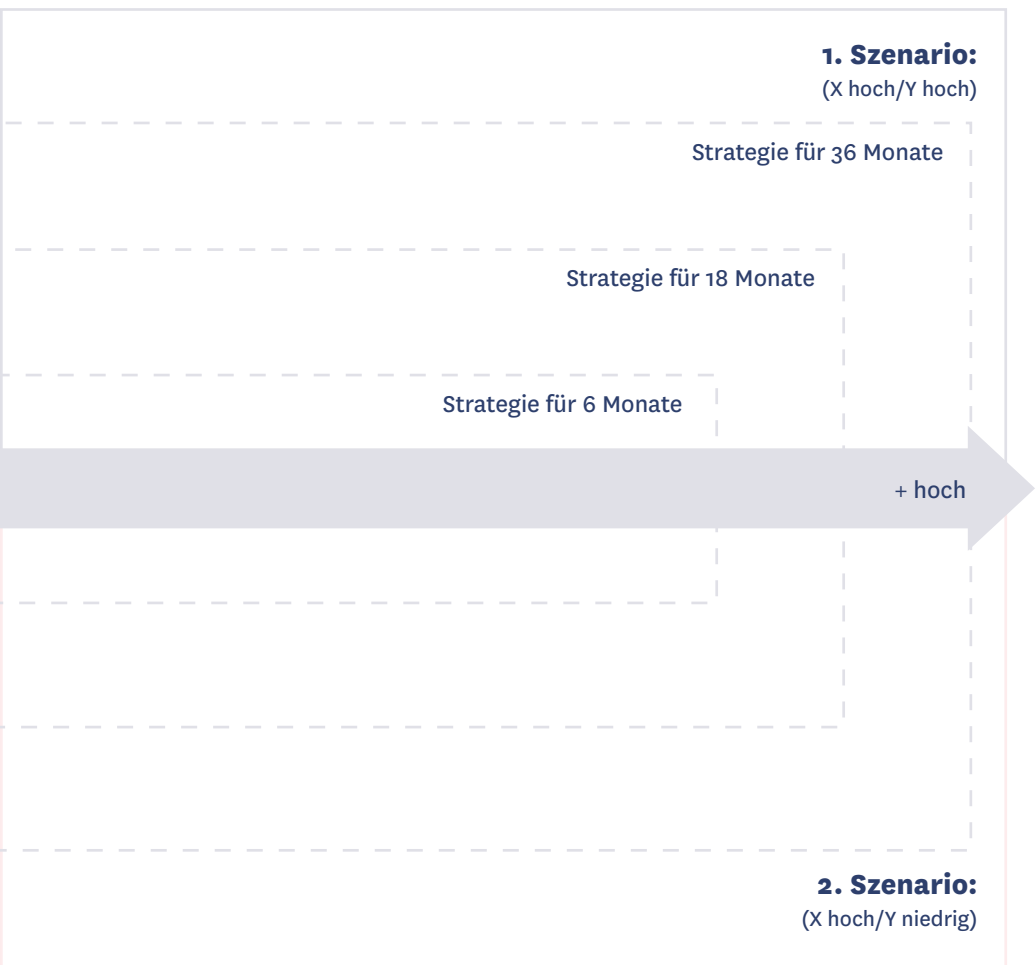
Welche Faktoren sind in unserer Arbeitsumgebung unvorhersehbar oder unkontrollierbar? Welche sozialen, technologischen, ökonomischen oder ökologischen Faktoren bedrohen das erfolgreiche Handeln?

## B: Szenarien entwickeln, z.B. im Rollenspiel



**C: Strategien ableiten**

Wie können wir sicherstellen, dass innerhalb dieses Szenarios unsere Lösung zu wünschenswerten Veränderungen beiträgt? Beschreiben, welche strategischen Aktivitäten dafür in 6, 18 und 36 Monaten notwendig sind.



# Legitimiert experimentieren

Öffentliche Innovationen haben oft die bewusste Verbesserung von administrativen und politischen Prozessen zum Ziel. In der Folge müssen soziale, ethische und rechtliche Implikationen immer berücksichtigt werden. Anstatt sie als Barriere zu betrachten, nutzen wir die Vorgaben als Leitplanken für die weitere Entwicklung unserer Innovation.

Die aktuellen Anforderungen an die öffentliche Verwaltung haben in den letzten Jahren vieles in Bewegung gesetzt. Von bundesweiten Digitalisierungslaboren bis hin zu internationalen Deklarationen für Innovationen im öffentlichen Sektor existieren vielfältige Ansätze, um neues Verwaltungshandeln zu fördern. Indem wir bewusst danach suchen, ob und wie Vorgaben unserem Lösungsansatz im Weg stehen könnten, lassen sich Handlungsspielräume aufdecken, in denen bereits jetzt experimentiert werden kann.

Die folgende **Checkliste** enthält eine Auswahl an relevanten Richtlinien, die verantwortungsvolle Innovationsprozesse unterstützen und die Grundsätze des Verwaltungshandelns legitimiert erweitern. Zusätzlich zu den hier aufgeführten Kategorien sollte nach fachspezifischen Leitplanken Ausschau gehalten werden. Der *Amsterdam City Doughnut* bietet etwa eine gute Grundlage, um die Auswahl so zu kombinieren, dass soziale und ökologische Faktoren von Beginn an lokal und global mitgedacht werden können.



# Leitplanken

## Digitalität:

- ☐ *Digitale Verwaltung 2020*, Verwaltung Innovativ
- ☐ Publikationen des *Kompetenzzentrum Öffentliche IT*
- ☐ *Handbuch Krisenresilienz von Verwaltungen*, Code for Germany
- ☐ *Digitaler Servicestandard für Deutschland*, Public Service Lab

## Nachhaltigkeit:

- ☐ *Toolbox Koinno*, BMWi
- ☐ *Kompass Nachhaltigkeit*, Öffentliche Beschaffung
- ☐ *Ökodesign Richtlinie*, Wikipedia
- ☐ *Amsterdam City Doughnut*, Kate Raworth

## Beteiligung:

- ☐ *Leitlinien für gute Bürgerbeteiligung*, BMU
- ☐ *Leitlinien Beteiligung*, berlin.de
- ☐ *Netzwerk Bürgerbeteiligung*, Stiftung Mitarbeit

## Regulierung:

- ☐ *NKR-Gutachten 2019*, Nationaler Normenkontrollrat
- ☐ *Arbeitsprogramme Bessere Rechtsetzung*, Bundesregierung
- ☐ *Testräume für Innovation und Regulierung*, BMWi

## Innovation:

- ☐ *Verwaltung Innovativ*, Bundesregierung
- ☐ *Strategische Normung*, Deutsches Institut für Normung
- ☐ *Declaration on Public Sector Innovation*, OECD



# Innovative Arbeitsweisen verstetigen

Öffentliche Innovationsprozesse in der Verwaltung beinhalten oft ein ebenenübergreifendes Gestalten, das für ein formal geprägtes Umfeld ungewohnt ist. Weil neue Interaktionen nach außen fast immer eine Anpassung interner Arbeitsprozesse und Entscheidungsverfahren bedingen, werden abgesteckte Aufgabenbereiche und Arbeitsstrukturen auf den Prüfstand gestellt.

Selbst kleine Veränderungen, wie ein *Arbeits-Du* in Workshop-Situationen, führen stellenweise zu Irritationen im System. Wenn damit zusammenhängende Widerstände adressiert werden dürfen, können formelle und informelle Organisationsregeln aufgedeckt und neu gestaltet werden. Damit ein Kulturwandel stattfindet, braucht es Mut und Führungskräfte, die trotz Unsicherheit Orientierung geben und in die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter:innen investieren.

Selbstorganisierte und auf eine gezielte Wirkung ausgerichtete Initiativen ermöglichen das Einüben von Verhaltensweisen, die Eigenverantwortung und Kollaboration stärken. Indem wir unser gesammeltes Wissen zur Verfügung stellen und andere Kolleg:innen unterstützen, ihren eigenen Innovationsprozess durchzuführen, können wir die Unternehmung erfolgreich abschließen.

Die Umsetzung unserer Lösung in einem größeren Maßstab benötigt mehrere parallel laufende Initiativen. Mit der Gründung von

**Kompetenzteams** (S. 322) können benötigte Fähigkeiten hierarchie- und bereichsunabhängig zusammengestellt werden. Denn nicht die Funktionsebene oder Zugehörigkeit zu einer Organisationseinheit ist für den Erfolg der Umsetzung entscheidend, sondern eine vernetzte und motivierende Zusammenarbeit von Individuen mit diversen Hintergründen.

Die **Kompetenzteams** setzen Initiativen zur Skalierung der Innovation um. Ähnlich wie bei der Entwicklung der Lösung bestehen diese Prozesse aus unterschiedlichen Phasen, die unter Beteiligung unterschiedlicher Akteure zu gestalten sind. Mit den **Beteiligungsoptionen** (S. 326) können gängige oder unübliche öffentliche Handlungsmuster in unterschiedlichen Ausprägungen kombiniert und reflektiert werden.

Dadurch kann ein Prozess konzipiert werden, der an entscheidenden Punkten betroffene und verantwortliche Akteure als Gestalter:innen einbezieht. Dieses gemeinsame und vernetzte Agieren ist wichtig, um einerseits die koordinierte und wirkungsvolle Verbreitung der Lösung in einem bestehenden Kontext und andererseits die Einbettung von neuen Gestaltungsansätzen in der eigenen Organisation zu fördern.



# Kompetenzteams

## Zeitrahmen

40 – 60 Minuten

## Schwierigkeitsgrad

Mittel

## Materialien

Wirkungstreppe mit  
Folgenabschätzung  
(S. 310),  
MVP-Canvas  
(S. 294),  
Klebezettel, Stifte

## Rollen

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## Anregung

Die Personen  
des Kernteams  
auf verschiedene  
Initiativen aufteilen,  
um das erlangte  
Methodenwissen  
systematisch in  
der Organisation  
einzubetten.

## Was und wofür?

Mit dieser Methode können größere Innovationsvorhaben in Initiativen unterteilt und die dafür notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten abteilungs- und disziplinübergreifend definiert werden. Initiativen bezeichnen parallel laufende, abgestimmte Maßnahmen mit gemeinsamer Ausrichtung, die durch **Kompetenzteams** eigenverantwortlich bearbeitet werden.

## Mehrwert

Dieses Vorgehen skaliert nicht nur die Lösung, sondern auch eine innovative Denk- und Arbeitsweise. Bestehende Organisationsstrukturen werden respektiert, genutzt und bei Bedarf kompetenzorientiert erweitert.

---

Cross-funktionale Teams sind Experten-Teams mit Mitgliedern aus verschiedenen, sich ergänzenden Disziplinen. Sie haben zum Ziel, ein bestimmtes Thema oder einen Projektabschnitt selbstverantwortlich von Anfang bis Ende zu bearbeiten. In diesem Kontext werden häufig Ansätze wie *Objective Key Results* (OKR), z.B. in Verbindung mit *SCRUM* verwendet.

# Vorgehen

- 01 Vorlage groß übertragen. Material bereitlegen.
- 02 Mit Spalte A beginnen. Impulsfragen nutzen und definieren, was notwendig ist, um die innovative Lösung bestmöglich zu skalieren und einzuführen. Ca. vier bis sechs korrespondierende Initiativen entwickeln und notieren.
- 03 Zu Spalte B wechseln. Mit der ersten Initiative beginnen und ermitteln, welche Fachkenntnisse notwendig sind, um das Ziel bestmöglich zu erreichen. Alle benötigten Fachkenntnisse notieren und in B1 sammeln. Überlegen, wo die Expertise am ehesten zu finden ist. Alle Klebezettel von B1 auf B2, B3 oder B4 verteilen.
- 04 Zu Spalte C wechseln. Für die Bearbeitung der Initiative eine passende Teambezeichnung finden. Ein Schlüsselresultat definieren, das für die Umsetzung des Gesamtvorhabens essentiell ist. Beides notieren.
- 05 Für alle Initiativen aus Spalte A die Schritte 03 bis 04 wiederholen.
- 06 In den Spalten B2, B3 und B4 kennzeichnen, welche Fachkenntnisse in allen Initiativen benötigt werden. Reflektieren, welche Eigenschaften für eine erfolgreiche Kooperation erforderlich sind. Basierend auf den ermittelten Anforderungen, können Beschreibungen für Abordnungen, Ausschreibungen oder Aufträge formuliert und an Personalabteilungen übergeben werden.
- 07 Ergebnisse dokumentieren und weiterführende Aspekte andeuten.



## Agile Teams – Kompetenzbasierte Umsetzung

A: Initiativen
Welche Maßnahmen sind notwendig, um die bisherige Lösung bestmöglich zu skalieren und einzuführen? Handlungspakete und deren Ziele definieren. Übersetzen in: <b>Initiative mit übergeordnetem Auftrag</b>

B: Fachkenntnisse/Organisationseinheiten	
Welches Fachwissen, welche Expertise oder Fähigkeiten sind für das Erreichen der Ziele notwendig? <b>B1: Sammelspalte</b>	Wo sind diese am ehesten zu finden? Bspw. in der eigenen Organisation? <b>B2: In eigenen Verwaltungsstrukturen zu finden</b>



**Hinweis:** Bei der Auswahl von Expert:innen innerhalb oder außerhalb der Organisation geht es um die tatsächliche Kompetenz und die Motivation einer Person, die Initiative erfolgreich umzusetzen. Es reicht hierzu nicht, eine Person aufgrund ihrer Funktion oder Aufgabenzuständigkeit auszuwählen.

Wo sind diese am ehesten zu finden? Bspw. auf anderen Ebenen wie Bund, Land, Kommune? <b>B3: In anderen Verwaltungsstrukturen zu finden</b>	Fachkenntnisse, die von extern einzubinden sind, gesondert kennzeichnen und unter <i>Spezial</i> einordnen <b>B4: Spezial</b>

<b>C: Teams</b>  Welcher Name beschreibt den Teambeitrag einprägsam? Welches Schlüsselresultat soll eigenverantwortlich erarbeitet werden? <b>Teams mit Eigenverantwortung</b>



**Weiterführende Aspekte:** Pro Initiative überlegen, welches Kernteam-Mitglied als Kontaktperson fungiert. Ergebnisse mit Führungskräften besprechen und z.B. andeuten, wie Teams initiativübergreifend zu koordinieren sind, eine effektive Kommunikation sichergestellt werden kann, usw.



# Beteiligungsoptionen

## Zeitraumen

30 – 60 Minuten

## Schwierigkeitsgrad

Mittel – Hoch

## Materialien

Stifte (rot, grün, blau, ...), Klebezettel, Flipcharts

## Rollen

Moderation,  
Zeitmanagement

## Hinweis

Zu jeder Beteiligung deutlich kommunizieren, wofür sie wichtig ist, woran sich beteiligt wird, in welcher Rolle, wie mit den Ergebnissen umgegangen wird und wer weitere Entscheidungen trifft.

## Was und wofür?

Die Übersicht der **Beteiligungsoptionen** öffentlicher Verwaltungen unterstützt die Reflexion und Neukombination von gängigen, unüblichen und erwünschten Praktiken. Der Fokus liegt auf der Umsetzung von Lösungen, die z.B. digitale Services, Hilfe für Geflüchtete, Pflegedienste, aber auch Gesetze oder Strategien betreffen können.

## Mehrwert

Diese Methode schärft das Bewusstsein dafür, wie Innovationsprozesse und Initiativen mit einer Kombination von **Beteiligungsoptionen** wirkungsvoll gestaltet werden können. Sie ermöglicht, Bekanntes mit Unbekanntem zu verbinden und eine Lösung gemeinsam mit den Betroffenen und Verantwortlichen zu skalieren.

---

Diese Matrix wurde von S. Junginger entwickelt, um existierende organisationale Gestaltungspraktiken zu erkennen und vorurteilsfrei zu diskutieren. Sie regt an, dass Innovator:innen den bereits vorhandenen Optionen mehr Aufmerksamkeit schenken sollten, um neue Gestaltungsansätze sinnvoll einzubetten.



# Vorgehen

- 01 Alle 9 Matrixfelder von 1) auf Klebezettel schematisch übertragen. Pro Buchstabe ein Zettel. Gemeinsam überlegen, welche **Beteiligungsoptionen** gängige, keine oder gewünschte Praxis sind. Impulsfragen nutzen und relevante Felder bzw. Zettel mit der genannten Farbe umranden.
- 02 Entstandenes Ergebnis betrachten. Fokus auf die (blauen) Felder der notwendigen Optionen richten und wie folgt markieren:
  - + **für Überschneidungen von Blau/Grün:** Diese Optionen sind im System akzeptiert und ggf. in besonders guter Qualität umzusetzen.
  - ! **für Überschneidungen von Blau/Rot:** Diese Optionen sind im System unüblich und ggf. aufwendiger legitim umzusetzen.
  - ? **für nur blau umrandete Felder:** Zu diesen Optionen sollten gezielt Erfahrungswerte recherchiert werden, um sie im Prozess als Experimentierfeld einzusetzen.
- 03 Diagramm von 2) groß übertragen und darin die Klebezettel aus Schritt 01 so einsortieren, dass in den drei Bereichen sinnvolle Kombinationen entstehen. Impulsfragen und Beispiele nutzen. Für Mehrfachnennungen weitere Klebezettel verwenden. Zusätzlich diskutieren, wie externe Dienstleister:innen durch **Kompetenzteams** ersetzt oder Kooperationen mit Nischenakteuren begünstigt werden könnten.
- 04 Die Abfolge der **Beteiligungsoptionen** auf einen Zeitstrahl wie in 3) übertragen. Überlegen, welche Zwischenergebnisse und Phasen sich daraus ableiten lassen. Phasen ableiten. Beteiligungsprozess mit Phasen und Ergebnissen dokumentieren.

## Beteiligungsoptionen öffentlicher Verwaltungen

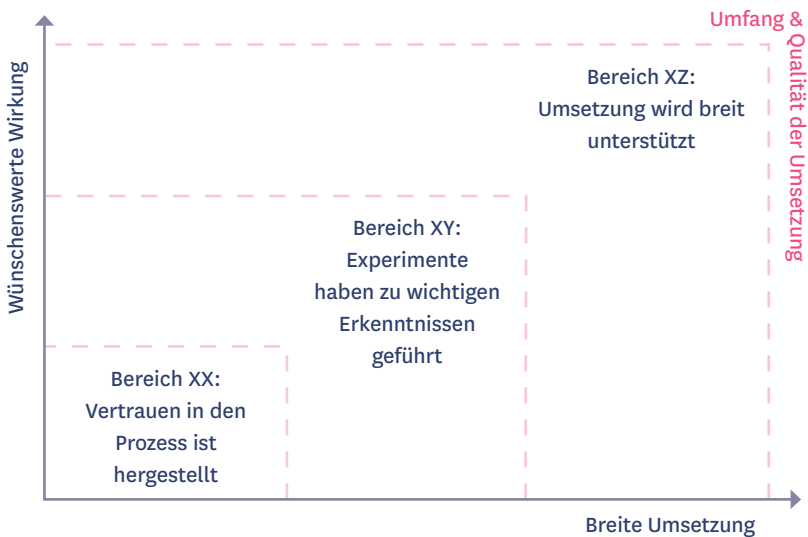
### 1. Beteiligungsoptionen reflektieren

Einstieg: Mit welchen externen (Beratungs-)Dienstleister:innen wurden Veränderungsprozesse bisher umgesetzt? Das gibt ggf. Anhaltspunkte zu bislang angewandten **Beteiligungsoptionen**. Welche der 9 Optionen sind gängig/akzeptiert? Grün umranden, ggf. Beispiele notieren. Reflektieren, welche der 9 Optionen selten/unüblich sind. Diese Felder rot umranden, ggf. Gründe notieren. Welche der 9 Optionen sind notwendig, um Innovationsprozesse so zu gestalten, dass die Lösung in der Breite angenommen wird? Diese Felder blau umranden.

	FÜR Betroffene	MIT Betroffenen	VON Betroffenen
FÜR Verwaltung	<p>Externe Dienstleister:innen setzen Lösungen für Betroffene und öffentliche Verwaltung um, ohne beide zu beteiligen</p> <p>A</p>	<p>Externe Dienstleister:innen setzen Lösungen mit Betroffenen um, ohne Beteiligung öffentlicher Verwaltung</p> <p>D</p>	<p>Betroffene setzen Lösungen für öffentliche Verwaltung um, ohne externe Dienstleister:innen zu beteiligen</p> <p>G</p>
MIT Verwaltung	<p>Externe Dienstleister:innen setzen Lösungen zusammen mit öffentlicher Verwaltung um, ohne Betroffene zu beteiligen</p> <p>B</p>	<p>Externe Dienstleister:innen setzen Lösungen mit Beteiligung öffentlicher Verwaltung und Betroffenen um</p> <p>E</p>	<p>Betroffene setzen Lösungen mit Beteiligung öffentlicher Verwaltung um, ohne externe Dienstleister:innen</p> <p>H</p>
VON Verwaltung	<p>Öffentliche Verwaltung setzt Lösungen für Betroffene um, ohne sie oder externe Dienstleister:innen zu beteiligen</p> <p>C</p>	<p>Öffentliche Verwaltung setzt Lösungen mit Betroffenen um, ohne externe Dienstleister:innen zu beteiligen</p> <p>F</p>	<p>Öffentliche Verwaltung und Betroffene setzen gemeinsam Lösungen um, ohne externe Dienstleister:innen zu beteiligen</p> <p>I</p>

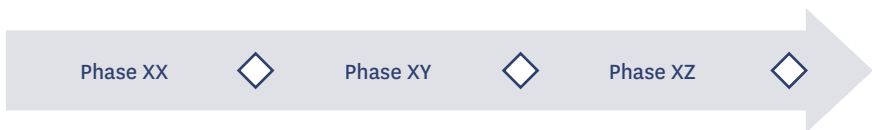
## 2. Beteiligungsoptionen kombinieren

Wie können gewünschte und gängige Optionen am besten kombiniert werden, um die Lösung mit wünschenswerter Wirkung breit umzusetzen? Optionen nach Wirkung einsortieren: z.B. um zu Beginn eine hohe Prozessqualität zu gewährleisten, im Bereich XX eher mit gängigen Optionen starten. Im Bereich XY unübliche oder neue Optionen ausprobieren, um daraufhin entscheiden zu können, welche Optionen im Bereich XZ für die breite Umsetzung zum Einsatz kommen.



## 3. Veränderungsprozess gestalten

Welche Kombinationen an **Beteiligungsoptionen** führen zu einem konkreten Zwischenergebnis oder einer messbaren Veränderung?



# Beobachtungspunkte festlegen

Öffentliche Innovationen haben viele Gesichter: Eine Innovation kann völlig neu sein oder auch bestehende Prozesse, Services, Produkte radikal verändern. Gleichzeitig kann sie verschiedene Ziele haben, etwa auf veränderte Lebensbedingungen einzugehen, bessere Bürgerbeteiligung zu ermöglichen oder Instabilität aktiv zu managen. Dies erschwert ihre Messung, die jedoch erforderlich ist, um öffentliche Innovationskraft systematisch zu fördern.

Bisher werden Innovationen im öffentlichen Sektor selten evaluiert. Neuerungsprozesse passieren häufig spontan und informell. In der Folge werden sie kaum strukturiert dokumentiert. Deswegen hat das Zentrum für öffentliche Innovation in Dänemark ein **Evaluationskonzept** (S. 332) entwickelt, das öffentlich Beschäftigten die Nachvollziehbarkeit ihrer eigenen Innovationen erleichtert.

Der Erfolg unserer Innovation ist abhängig von ihrer Wirkung. Deshalb ist es unumgänglich aufzuzeigen, ob und durch wen der Wert der Lösung erfahren wird. Messverfahren, die anhand von Kennzahlen geplante Ergebnisse überprüfen, sind hierfür unzureichend. Der hier vorgestellte Evaluationsansatz versetzt uns in die Lage, kluge Beobachtungspunkte festzulegen. So kann in einem nicht-linearen **Prozessverlauf** der Fokus auf den Wert einer Lösung und deren Wirkung gerichtet werden.

# Evaluation

In fünf Bereichen unterstützen ausgewählte Impulse die Erstellung eines **Evaluationskonzeptes** für die Umsetzung unserer Innovation.

- 01 **Verdeutlichen:** Definition der tatsächlichen Empfänger:innen der Evaluation, Erstellung einer Entscheidungsgrundlage zu Umfang, Häufigkeit und Perspektive der Evaluation.
- 02 **Planen:** In Bezug auf die Schlüsselakteure, Erfolgskriterien und Indikatoren definieren, wie der Wert messbar erfahren werden kann. Messgrundlage schaffen.
- 03 **Erheben:** Datenerhebung gestalten, Werkzeuge und Erhebungsmethoden auswählen und konkretisieren, Rollen verteilen, Daten sammeln.
- 04 **Auswerten:** Schlussfolgerungen ziehen, Muster erkennen und Daten analysieren, Entscheidungen in Bezug auf die Ergebnisse und den Erkenntnisgewinn treffen.
- 05 **Kommunizieren:** Ergebnisse tatsächlich nutzen ggf. auch schon vor Abschluss des Innovationsprozesses. Sicherstellen, dass alle Beteiligten adäquat informiert werden, überlegen, wann und wie z.B. Gremien einbezogen werden müssen.



# Evaluationskonzept

## 1. Verdeutlichen

### 1A: Ziele der Evaluation festlegen

Zweck priorisieren

Innovationsprozess managen	1 2 3 4 5
Wert nachweisen	1 2 3 4 5
Lernen	1 2 3 4 5
Verbreiten	1 2 3 4 5
Dokumentieren	1 2 3 4 5

Ziele in regelmäßigen Abständen während des Evaluations- und Innovationsprozesses abgleichen und besprechen, ob Prioritäten weiterhin stimmig sind.

### 1B: Anforderungen an die Evaluation

Welche Art von Daten sind sinnvoll – qualitative oder quantitative? Warum?

Welche Ressourcen stehen zur Verfügung, um die Evaluation durchzuführen – wenige oder viele?

Wann wird erwartet, dass Ergebnisse vorliegen – früher oder später? Warum?

Art der Daten	quant. _____ quali.
Ressourcen	wenig _____ viel
Lieferzeitraum	früher _____ später

## **1C: Verwendung der Evaluation bestimmen**

Wer sind die Empfänger:innen der Evaluation?

Wofür brauchen sie eine Evaluation?

Wie werden sie in die Bewertung einbezogen?

Wie werden die Ergebnisse und der Wert der Innovation an sie kommuniziert?

Wie können/werden sie Einfluss auf die Innovation haben?

## **1D: Evaluation & Innovation verbinden**

### **Zweck der Innovation beschreiben und Evaluationsfragen entwerfen**

Was ist das allgemeine Ziel, das mit der innovativen Initiative angestrebt wird?

Auf welche Frage(n) sollte die Evaluation Antworten geben?

### **Innovationsprozess beschreiben und Evaluation im Prozess verorten**

Wie und wann ist die Evaluation mit dem Innovationsprozess verbunden?

An welchen wesentlichen Punkten passt die Evaluation in den Prozess?

Aufzeichnen, ggf. **Prozessverlauf** (S. 32) nutzen

### **Gute Beispiele einbeziehen**

Haben andere mit ähnlichen Innovations- oder Bewertungsfragen gearbeitet?

Was haben sie gefunden? Auf welche Weise kann das genutzt werden?



## 2. Planen

### 2A: Erfolgskriterien & Indikatoren definieren

Wer wird den Wert erfahren? (pro Akteursgruppe eine Spalte)	Akteursgruppe X	Akteursgruppe Y
Welchen Wert wollen wir schaffen?		
Was sind die Erfolgskriterien, um diesen Wert zu erreichen?		
Wie können wir sehen, dass der Wert geschaffen wird? (Indikatoren)		
Kann der Wert durch etwas anderes als die Innovation entstehen?		
Wie können wir messen, ob der Wert durch die Innovation oder etwas anderes entsteht?		
Wie können wir positive Auswirkungen erkennen, die nicht vorhersehbar sind?		



## 2B: Erfolgskriterien & Indikatoren definieren

Bitte Zutreffendes ankreuzen, Kombinationen sind möglich.

Mit der Einführung der Innovation wurde noch nicht begonnen. Bisher wurden keine Daten erhoben.

- ☐ Ja →  
☐ Nein

### **Messgrundlinie**

Wir können den Ist-Zustand evaluieren und bemessen, bevor wir die Innovation einführen.

---

Die Innovation wurde zum Teil schon eingeführt, aber es existieren bisher keine Daten.

- ☐ Ja →  
☐ Nein

### **Hier und jetzt Messgrundlinie**

Die Innovation wurde zum Teil schon eingeführt und wir fangen jetzt an zu messen.

---

An der Einführung der Innovation wird bereits gearbeitet und es existieren Daten, bevor damit begonnen wurde.

- ☐ Ja →  
☐ Nein

### **Existierende Messgrundlinie**

Wo sind die Daten zu finden? Enthalten sie genügend Informationen oder müssen sie mit neuen Daten ergänzt werden?

---

Es gibt eine Personengruppe, die mit der Innovationszielgruppe verglichen werden kann.

- ☐ Ja →  
☐ Nein

### **Kontrollgruppe**

Was sind die Hauptmerkmale der Innovationszielgruppe? Aus wie vielen Personen muss die Kontrollgruppe bestehen? Wer kommt dafür in Frage?

### 3. Erheben

#### 3A: Erhebungsmethode(n)

##### wählen

Wer wird den Wert erfahren? (siehe Akteursgruppen 2A)

*Von wem sammeln wir Daten?*

Welche Indikatoren messen wir? (siehe Indikatoren 2B)

*Von wie vielen/über wie viele Indikatoren sammeln wir Daten?*

Welches ist die beste Methode, um die benötigten Daten zu sammeln?

*Wann sammeln wir die Daten?*

Warum wählen wir diese Methode gegenüber einer anderen?

*Wer wird die Daten analysieren?*

Wer sammelt die Daten?

*Wie ist der erwartete Zeitrahmen für die Erhebung und Analyse der Daten?*

**Hinweis:** Müssen die erhobenen Daten durch andere Methoden ergänzt werden? Falls ja, dann pro Methode diese Fragen beantworten. Zugänglichkeit der Daten, Privatsphäre und Veröffentlichung berücksichtigen. **Einverständniserklärung** (S. 144) nutzen

#### 3B: Methoden konkretisieren

Wer wird den Wert erfahren?

(siehe Akteursgruppen 2A)

*Wie relevant sind die erhobenen Daten?*

Welche Indikatoren werden zur Messung herangezogen?

*Was sind die wesentlichen Informationen in den gesammelten Daten?*

*Welches Wissen haben uns die erhobenen Daten gegeben?*

Wer hat die Daten gesammelt und ausgewertet?

*Was kann mit diesen wesentlichen Informationen getan werden?*

○ Werden mehr Daten benötigt? (Falls ja, erneut Methoden auswählen und weitere Daten sammeln.)

○ Ist eine Anpassung der Innovation erforderlich?  
Wo sind unterstützende Dokumente zur bisherigen Untersuchung zu finden?  
*Mit wem könnten wir diese Informationen bereits besprechen?*

**Hinweis:** Je ausgewählte Methode alle Fragen beantworten und vervollständigen.

### **3C: Rollen verteilen**

#### **Wer koordiniert die Evaluation?**

Die Aufgabe der Koordinator:innen ist es sicherzustellen, dass die Evaluation tatsächlich durchgeführt wird und alle wissen, was wie und wann zu evaluieren ist. Diese Personen gewährleisten eine effektive Zusammenarbeit.

#### **Wer ist für die Dateninfrastruktur und das Sammeln von Daten zuständig?**

Die Aufgabe der Datensammler:innen besteht darin, sicherzustellen, dass die erforderlichen Daten tatsächlich für die Auswertung verfügbar sind. Diese Personen gewährleisten einen datenschutzkonformen Umgang mit den Evidenzen.

#### **Wer ist für die Analyse der Daten zuständig?**

Die Aufgabe der Analytiker:innen ist es, sicherzustellen, dass die Auswertungsmethoden verwendet werden, um die gesammelten Daten zu verarbeiten. Sie sind dafür verantwortlich, wesentliche Ergebnisse zu finden.

#### **Wer kommuniziert die Evaluationsergebnisse?**

Die Verantwortung der Kommunikator:innen ist es, die Ergebnisse der Evaluation zu verbreiten, damit alle relevanten Akteursgruppen Zugang zu ihnen haben. Es muss nicht gewartet werden, bis das Vorhaben abgeschlossen ist, bevor es kommuniziert wird. Es ist sinnvoll, ausgewählte Evaluationsergebnisse schon während des Prozesses zu teilen.



## 4. Auswerten

### 4A: Schlussfolgerungen ziehen

Wer wird den Wert erfahren?	Akteursgruppe X	Akteursgruppe Y
Welchen Wert wollen wir schaffen? (siehe 2A)		
Was war der Kern dessen, was wir mit der Innovation erreichen wollten?		
Was hat funktioniert?		
Was hat nicht funktioniert?		
Welchen Wert hat die Innovation geschaffen?		

## 5. Kommunizieren

### 5A: Managen

- Was ist jetzt wichtig zu wissen?
- Welche Änderungen wurden vorgenommen:
  - Was wurde zuvor getan? Wie?
  - Was wird jetzt anders getan? Wie?
- Was sind die nächsten Schritte bei der Arbeit mit dieser Innovation?

### 5B: Lernen

- Was haben wir über die Innovation gelernt?
- Was ist die wichtigste Lektion?
- Welches Wissen, das durch den Evaluationsprozess erzeugt wurde, muss nun sichergestellt werden?
- Wie sollte es an andere relevante Personen bzw. Empfänger:innen weitergegeben werden?

### 5C: Dokumentieren und verbreiten

- Was kann den Empfänger:innen der Evaluation über die Innovation mitgeteilt werden?
- Mit wem sollte dieses Wissen ausserdem geteilt werden? (z.B. Leitfaden zur Verbreitung von Innovationen *coi.dk/spreadinginnovation* verwenden)

# Veränderung ist konstant

Die öffentliche Verwaltung übernimmt eine Schlüsselrolle für gesellschaftliche Veränderungsprozesse in dynamischen Systemen. Bei dieser Gestaltungsaufgabe geht es weniger um Optimierungen, sondern immer häufiger um Strukturwechsel oder Transformationen, die bestehende Routinen in Frage stellen.

Viele herkömmliche Steuerungs- und Regelungsansätze wurden unter der Annahme einer gewissen Stabilität konzipiert und stoßen im Umgang mit instabilen Situationen an ihre Grenzen. Per Definition gibt es für transformative Veränderungen keine Blaupausen. Deshalb sind Vorgehensweisen, die auf Versuch und Irrtum beruhen nicht nur legitim, sondern notwendig. Innovationsprozesse sind und werden dafür unerlässlich sein, weil sie das gemeinsame Ausprobieren, wertebasierte Kollaborieren und iterative Gestalten strukturieren.

Beim Innovieren für, mit und durch die öffentliche Verwaltung eröffnen sich Experimentierräume. Sie sind wichtig, um gezielt Ungewissheit zu erzeugen und unter Einbindung vielfältiger Perspektiven, intelligente Antworten zu entwickeln. Nur wenn bewusst experimentiert und damit auch abschätzbare Risiken eingegangen werden dürfen, kann das kreative Potenzial der Einzelnen für die gemeinsame Veränderung genutzt werden. Der Übergang in neue Routinen und das Management unterschiedlicher Dynamiken ist abhängig von individuellen Einstellungen und organisationaler Kultur.

Der strategische Ausbau einer öffentlichen Innovationskultur ist entscheidend, wenn es um die Fitness unserer demokratischen Systeme und den wissensbasierten Umbau öffentlicher Infrastrukturen geht. Weil unsere Unternehmung zeitlich begrenzt ist, erwarten wir nicht, die unsichtbaren Kulturebenen von heute auf morgen zu verändern. Jedoch stoßen unsere Impulse einen Diskurs an, der intern Bereitschaft mobilisiert, sich auch an größere Vorhaben zu wagen.

Damit unsere Arbeit eine breite Wirkung entfalten kann, braucht es nicht nur einen nachhaltigen Wissenstransfer. Neugier auf Veränderungen ist ebenso wichtig wie der niedrighschwellige Einstieg in explorative Denk- und Arbeitsweisen. Um unsere Erfahrung eindrücklich und anschlussfähig zu vermitteln, verfassen wir einen **Zukunftsartikel** (S. 342).

Was wäre, wenn wir ab sofort in einer lernenden Organisation arbeiten würden? Wie können wir Mitarbeiter:innen begeistern, selbst neue Kooperationsansätze auszuprobieren, um mit Komplexität und Unsicherheit offener umzugehen? Mit dem **Innovationskompass** (S. 348) lassen sich Strategieentwicklungen, Beteiligungsprozesse oder Klausurtagungen navigieren. Die klare Struktur ermöglicht es, die Arbeitshaltung innovativer Prozesse thematisch fokussiert kennenzulernen. Bei regelmäßiger Anwendung werden verdeckte Problemstrukturen leichter erkannt und Lösungswege im System schneller zugänglich gemacht.



# Zukunftsartikel

## Zeitraumen

60 – 90 Minuten

## Schwierigkeitsgrad

Mittel – Hoch

## Materialien

Papier, Stifte

## Rollen

Moderator:in,  
Zeitmanagement,  
Kleingruppen à 3  
Personen:  
Reporter:in,  
Redakteur:in,  
Gesprächspartner:in  
der Zukunft

## Anregung

Gedankliche Arbeit  
mit Wunderfrage, z.B.  
„Was wäre, wenn ...“  
abschließen und den  
Blick für den weiteren  
Weg schärfen.

## Was und wofür?

Der **Zukunftsartikel** macht es möglich, eine neue Realität gemeinsam zu erkunden und zu beschreiben. Durch das Interview in der zukünftigen Gegenwart wird ein Erkenntnisprozess angestoßen, durch den der Weg zur Umsetzung sichtbar werden kann.

## Mehrwert

Was wäre, wenn wir uns in die Zukunft beamen könnten, in der die Innovation bereits erfolgreich eingeführt ist? Wir würden erfahren, wie sich der Alltag verändert hat. Wir könnten die Wirkung erleben und davon berichten. Welche Meilensteine waren für das Gelingen wirklich wichtig? Welche Aktivitäten und Förder:innen waren entscheidend? Welche Hürden wurden überwunden? Diese Informationen lassen sich in einem Artikel zusammenfassen und erleichtern es Mitgestalter:innen zu inspirieren.

---

Umfassende Veränderungen rufen häufig Angst hervor. Damit die Lust am Neuen geweckt werden kann, muss das Denken und Führen aus der Zukunft geübt werden. Die *Theory U* des MIT Managementforschers O. Scharmer fördert diese Herangehensweise ganz besonders.



# Vorgehen

- 01 Moderator:in bereitet Interviewsituation vor. Dafür ein konkretes Datum in der Zukunft wählen, an dem Innovation schon umgesetzt ist und die Menschen in der Verwaltung damit arbeiten. Lücken in der *Einleitung* ausfüllen. *Regieanweisungen* und *Artikel-Leitfaden* für jede Kleingruppe bereit legen.
- 02 In die Zukunft versetzen: Moderator:in liest die *Einleitung* für alle Beteiligten effektiv und einprägsam vor.
- 03 Interviewgruppe mit drei Personen bilden. Rollen aufteilen und entsprechend *Regieanweisungen* aushändigen:
  - **Reporter:in** einer Tageszeitung führt das Interview.
  - **Befragte:r** ist ein:e Mitarbeiter:in der Verwaltung der Zukunft und beantwortet die gestellten Fragen energisch.
  - **Redakteur:in** ist stille:r Beobachter:in und dokumentiert das Erfolgsrezept.

Beteiligte lesen alleine die zur eigenen Rolle gehörende *Regieanweisung*. Rolle annehmen und Interview direkt starten. Reporter:in beginnt mit dem Interview. Bis zum Ende des Interviews in den Rollen bleiben. (15 min)

- 04 Das Interview gemeinsam reflektieren. *Artikel-Leitfaden* nutzen, um auf einem Flipchart Kerninformationen wie Erfolgsfaktoren, Hürden, Metaphern und bildliche Worte zusammenzutragen. Darauf aufbauend journalistisch zusammenfassen und den Artikel im Team schreiben. (40 min)
- 05 Artikel veröffentlichen! Mit Kolleg:innen und Führungskräften teilen. Über die Pressestelle aufbereiten lassen und zur Kommunikation nutzen.

## Einleitung: Die Verwaltung der Zukunft

### Laut für alle Anwesenden vorlesen:

Heute ist der [Datum in der Zukunft einsetzen]. Der Innovationsprozess begann mit der Unternehmung vor [Anzahl] Jahren. Im ersten halben Jahr wurden Gespräche geführt, Ideen erarbeitet und getestet, bevor die Gremien den entwickelten Initiativen zugestimmt haben. Die Lösung konnte erfolgreich eingeführt werden. Seit dem [Datum drei Monate vor dem Datum in der Zukunft einsetzen] arbeiten wir in dieser Form und sehen die ersten Ergebnisse und Wirkungen.

Ich möchte Euch einladen, mit uns die Gegenwart der Zukunft zu erleben. Versetzt Euch bitte mit mir zusammen an den [Datum in der Zukunft von oben wiederholen]:

- Es ist ein sonniger Tag. Du machst Dich bereit für eine neue Woche in der [Name der eigenen Organisation].
- Es hat sich in den letzten Jahren einiges getan. Du freust Dich auf die anstehenden Aufgaben.
- In Gedanken gehst Du durch das Gebäude: Was hörst Du? Was siehst Du? Was spürst Du? Was nimmst Du in Gesprächen der Kolleg:innen wahr?

## Artikel-Leitfaden: journalistische Zusammenfassung

### Eine Überschrift, die fesselt:

Mit welchem fesselnden Slogan oder Überschrift kann das Interview zusammengefasst werden? Was würde die BILD auf der Titelseite darüber schreiben? Mit welchen Worten kann die Aufmerksamkeit der Leser:innen provoziert werden?

Inhalte, die zum Weiterlesen anregen:

- **Großartig eröffnen:** Schreibt eine eindrucksvolle Einleitung und führt die spannenden Gedanken der Überschrift fort.
- **Jeder Satz ist ein einzelnes Werk:** Verwendet starke Wörter & Metaphern, um die Leser:innen zu begeistern und das Richtige zu sagen.
- **Die Aufmerksamkeit sagt Danke!:** Nutzt Zwischenüberschriften und Aufzählungen, um die Augen bewusst zu lenken und den Fokus zu halten.
- **Die Story, die verführt ...:** Schmückt Inhalte mit Held:innen des Alltags, überwundenen Hürden und stellt ihre Auflösung emotional dar. Baut Aussagen und aktive Lernmomente ein, um zum Weiterlesen anzuregen.
- **Das Bild mit dem gewissen Etwas:** Wählt aussagekräftige Bilder, die in Erinnerung bleiben und zur Weiterempfehlung des Artikel anregen.
- **Großartig abschließen:** Verfasst ein gelungenes Ende und entlasst die Leser:innen motiviert mit einer neuen Perspektive.

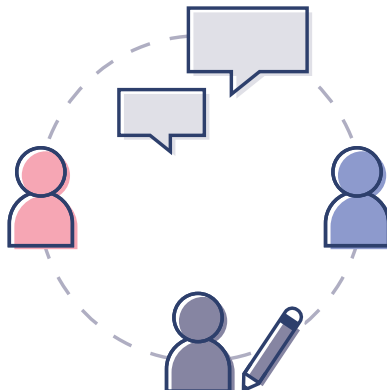
## Regieanweisungen: Drei Rollen für das Interview

### Reporter:in – Du willst das Geheimrezept der innovativen Verwaltung herausfinden.

Es ist ein sonniger Montagmorgen und Du bist bereit für Deinen lang ersehnten Interviewtermin. Diese innovative Behörde ist in aller Munde! Selbst andere Reporter:innen beneiden Dich um diesen Auftrag, bei dem Du hinter die Kulissen schauen darfst. Ganz gespannt und voller Interesse gehst Du in das Interview. Lade Dein Gegenüber zu einer angeregten Beschreibung ein. Du suchst nach dem Schlüssel zum Erfolg – den genauen Zutaten für das Geheimrezept.

**Ein möglicher Gesprächseinstieg:** Vielen Dank, dass Sie sich heute für mich Zeit nehmen konnten. Ich habe schon viel von Ihrer Arbeit hier gehört. Erzählen Sie mir davon. Was genau machen Sie? Wie erleben Sie die Arbeit seit der Umgestaltung? Wie kam es dazu?

Zur Unterstützung im Gespräch: Das ist echt eine Leistung! Wie haben Sie das eigentlich genau geschafft? Wer hat Ihnen in den letzten Jahren dabei geholfen? Wie ist es Ihnen gelungen nicht aufzugeben und trotz Hürden weiterzumachen? Was tun Sie jetzt anders? Wie fühlt sich das an?



### **Befragte:r – Deine Behörde ist für ihre Innovationskraft bekannt. Du berichtest darüber.**

Es ist ein sonniger Montagmorgen. Du machst Dich bereit für eine neue Arbeitswoche. Es hat sich in den letzten Jahren einiges getan. Du freust Dich auf die anstehenden Aufgaben. Heute kommt ein:e Reporter:in – die Pressestelle hatte den Termin mit Dir vereinbart. Im Interview ist ein:e Redakteur:in der Zeitung dabei und macht sich Notizen. Mittlerweile mehren sich die Anfragen auch von anderen Behörden und Du freust Dich über das Interesse der Öffentlichkeit.

**Bevor das Interview anfängt:** Vertraue Deinem Bauchgefühl. Die Reporter:in stellt Dir aus Interesse Fragen. Versuche sie als Spielball für Deine Gedanken und inneren Bilder zu nutzen. Lass Dich in das Gespräch fallen und gib Deine Gedanken offen in den Dialog.



### **Redakteur:in – Du versuchst das Geheimrezept der innovativen Verwaltung aufzuschreiben.**

Es ist ein sonniger Montagmorgen. Du bist erst seit Kurzem in der Tageszeitung beschäftigt und andere Kolleg:innen sind gespannt auf Deinen Bericht über diese innovative Behörde. Deine Aufgabe im Gespräch ist das interessierte Zuhören. Du willst den anderen, die nicht in diesem Prozess involviert waren, näherbringen, was das Besondere und Neue an der Weiterentwicklung war und ist.

**Zu Deiner Information, so wird die Reporter:in das Interview starten:** “Ich habe schon viel von Ihrer Arbeit hier gehört. Erzählen Sie mir davon.” Versuche, so viel es geht, von den erzählten Beschreibungen mitzunehmen. Schreibe Dir Zitate und Metaphern auf und entwickle eigene sprachliche Bilder.





# Innovationskompass

## Zeitrahmen

10 – 60 Minuten  
je nach Kontext

## Schwierigkeitsgrad

Einfach – Mittel

## Materialien

Stifte, Klebezettel,  
Flipchart

## Rollen

Moderation,  
Dokumentation,  
Zeitmanagement

## Anregung

Vorlage im  
Kleinformat in  
der Hosentasche  
griffbereit haben,  
um den Kompass  
zwischen durch  
anzuwenden und im  
Alltag schwierige  
oder festgefahrene  
Situationen zu  
meistern.

## Was und wofür?

Der **Innovationskompass** ist ein Werkzeug, um Veränderungsprozesse im Kleinen und im Großen zu navigieren. Die flexible Struktur ermöglicht eine kontextspezifische Anwendung, um je nach Bedarf herauszufinden, was für eine Weiterentwicklung von Bedeutung ist.


## Mehrwert

Durch intuitive Anwendung unterstützt der Kompass das authentische Lernen und selbstorganisierte Arbeiten von Individuen und Teams. Weil er auf den Essenzen verschiedener Innovationsansätze basiert (*SCRUM*, *Design Thinking*, *Theory U*), bietet er eine methodisch validierte Grundlage, um eine kollaborative Arbeitskultur bewusst zu gestalten.

---

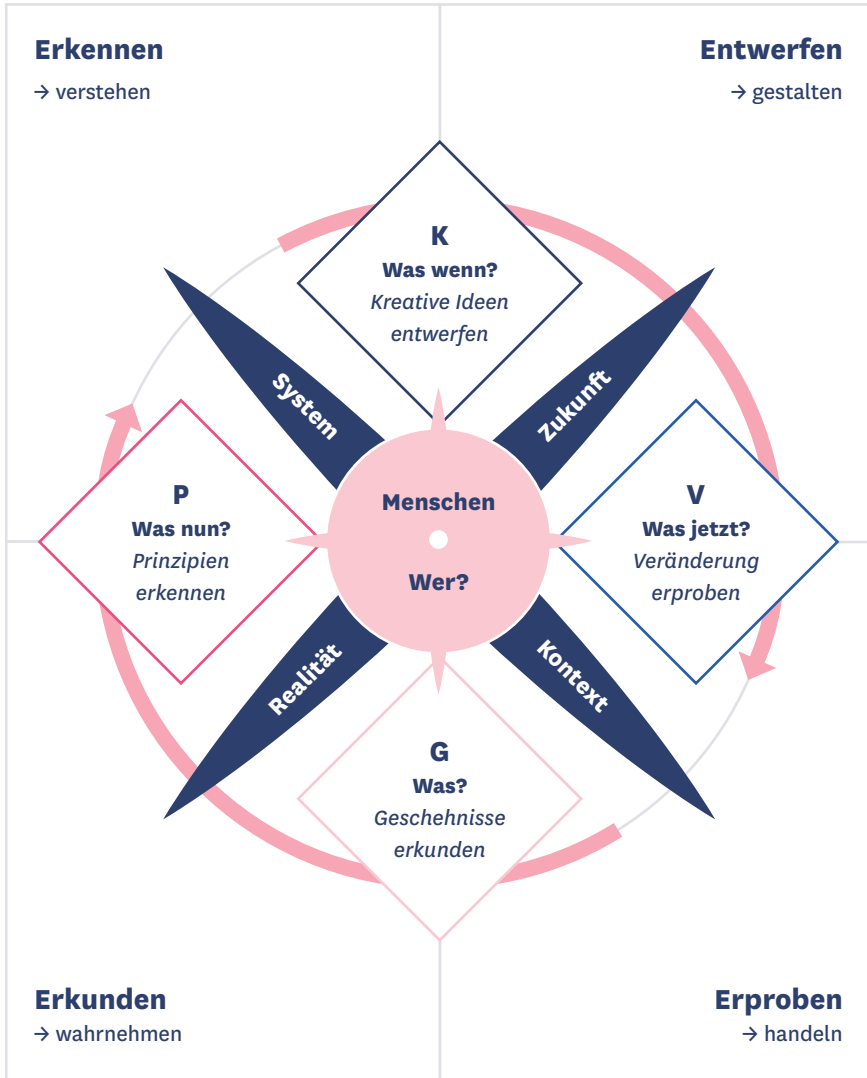
Aktuell stellt sich in vielen öffentlichen Verwaltungen die Frage, wie sie sich an stetig verändernde gesellschaftliche Anforderungen anpassen können. Indem personelle, fachliche und koordinierende Führungsverantwortung geteilt und neu organisiert wird, kann eine Arbeitskultur gestärkt werden, die das Potenzial aller Mitarbeiter:innen im System dynamisch nutzt.

# Vorgehen

- 01 Vorlage groß übertragen. Mit Hilfe der Impulsfragen ein Thema für den Kompass bestimmen. Alle involvierten Personen mitdenken, damit auch Ansichten, die bei der Bearbeitung nicht vertreten sind, in weitere Schritte einbezogen werden können.
  - 02 Im Kompassfeld G beginnen. Impulsfragen durchlesen und individuell Gedanken dazu notieren. Pro Gedanke ein Klebezettel. Reihum lesen alle ihre Gedanken laut vor und hängen sie in Feld G auf. Ähnliche Gedanken gruppieren und gemeinsam entscheiden, was besonders prägnant ist. Schlagwörter auf neuen Klebezetteln notieren. Diese Kernaspekte im Quadrant *Erkunden* sammeln, um sie im Schritt 04 weiter zu verwenden.
  - 03 Für die verbleibenden drei Kompassfelder P, K und V den Schritt 02 wiederholen. Die Kernaspekte entsprechend in den Quadranten *Erkennen*, *Entwerfen* und *Erproben*.
  - 04 Alle Aspekte der vier Quadranten im Zusammenhang betrachten, um zu lernen, welche Punkte wichtig fürs Vorankommen sind bzw. inwiefern die Richtung angepasst werden sollte. Entscheiden, was die nächsten Schritte sind, und übersichtlich zusammenstellen, z.B. als *To-Do*-Liste. Folgetermin vereinbaren und eigenverantwortlich entscheiden, wer was bis wann umsetzen kann.
-  **Hinweis:** Das Vorgehen beschreibt eine konstruktiv, wertschätzende Team-Reflexion, die bei regelmäßiger Durchführung zur Lernfähigkeit der gesamten Organisation beiträgt. Wie bei der **Teamarbeitsroutine** (S. 54) sollte Zeit für den gemeinsamen Check In & Check Out eingeplant werden.



**Thema:** Was soll bearbeitet, reflektiert, weiterentwickelt oder abgeschlossen werden? Entscheiden, wofür der Kompass eingesetzt wird, z.B. Planung, Berichterstattung, Überprüfung von Leitplanken etc. Thema notieren.





Thema:

Team:

**Menschen:** Welche Personen sind bezüglich des Themas wichtig? Wer ist involviert, aber nicht anwesend? Namen der anwesenden als auch abwesenden Teammitglieder aufschreiben.

#### < **Prinzipien erkennen**

Was hat maßgebliche Bedeutung?  
Welche förderlichen und hindernden Prinzipien gibt es? Überlegen, was weniger wichtig ist, als zu Beginn angenommen.

#### > **System verstehen**

Abhängigkeiten von Ereignissen identifizieren. Widersprüchlichkeiten aufdecken.

*Fragestellungen schärfen*

#### < **Kreative Ideen entwerfen**

Was wäre, wenn das Unmögliche möglich wäre? Wie können Hindernisse überwunden und nützliche Prinzipien gestärkt werden?  
Überlegen, was wie verändert werden könnte.

#### > **Zukunft gestalten**

Richtung schärfen und verdeutlichen, wofür Ideen zu entwickeln und Denkroutinen zu verlassen sind.  
*Spurwechsel vorstellen*

#### < **Geschehnisse erkunden**

Was ist passiert? Warum? Besonderheiten beschreiben und überlegen, warum etwas geschehen bzw. gesagt, getan, gedacht oder gefühlt wurde.

#### > **Realität wahrnehmen**

Spektrum und Perspektiven abbilden. Vermutungen in Fragen verwandeln, die untersucht werden können.

*Achtsamkeit schärfen*

#### < **Veränderungen erproben**

Was lässt sich ausprobieren?  
Was kann getan werden, um den Ideen Form zu geben? Detailliert beschreiben, was wo bis wann durch wen ausprobiert werden kann.

#### > **Im Kontext handeln**

Mit 15% Lösungen kleine Musterbrüche ausprobieren, ohne direkte Spurwechsel vorzunehmen.  
*Konkrete Schritte sofort umsetzen*

# Sich selbst schätzen

Linken Arm über dem Kopf ausstrecken. Mit der Handfläche nach hinten den Arm anwinkeln und auf die linke Schulter klopfen!

Toll, dass Ihr Euch gemeinsam mit uns auf den Weg gemacht habt. Lasst Revue passieren, was sich seit dem Beginn der Unternehmung getan hat. Was wollt Ihr zukünftig verändern?

**Bleibt mutig, Ihr seid bereit für die Zukunft!**



**Arbeitsumfeld  
und sich selbst  
verändert**



**Wirkung  
bewiesen**

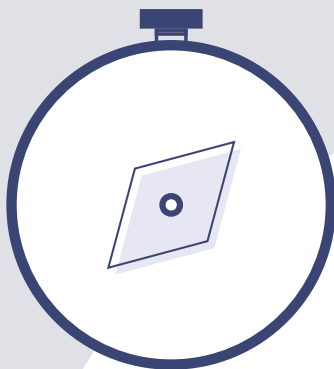


**Verbündete  
gefunden**



**Kleine Projekte  
umgesetzt**

# Weiter gehen!



**Transformation  
wagen?**



**Moment erreicht, wo  
bisherige Routinen  
nicht mehr wirken**



**Neue Prozesse  
und Praktiken  
etabliert**



**Menschen  
vernetzt**



**Werkzeuge verbreitet  
und weiterentwickelt**

# Unterstützung über das Buch hinaus

Das Buch hat zum Ziel, eigenständiges innovatives Arbeiten zu ermöglichen. Natürlich wird es trotzdem passieren, dass Unterstützung darüber hinaus wichtig und notwendig ist. Wann immer das der Fall ist, meldet Euch im CityLAB Berlin. Im Folgenden haben wir gesammelt, wann es soweit sein könnte:

## **Workshopmoderation**

Wenn es an einer ganz bestimmten Stelle im Prozess hakt und nicht weiter geht, bietet das CityLAB flexible Formate zur Unterstützung an. Zum Beispiel, durch die Moderation einer oder mehrerer Workshops zu Methoden, Etappen oder Phasen im Buch.

## **Prozessbegleitung**

Bevor es los oder weiter geht, bietet das CityLAB beratende oder begleitende Unterstützung für gesamte Prozesse und Projekte an.

## **Fachvortrag zum Buch oder zu selektierten Buchinhalten**

Wenn es intern oder auf Leitungsebene Fragen zum Buch, zu Methoden oder zur Verwaltungsinnovation gibt, die sich nicht ohne Weiteres beantworten lassen, sind die Autor:innen bereit, mit einer Kurzeinführung, einem Vortrag oder einem Fachgespräch zu unterstützen.

## **Methodentraining**

Besteht bei verschiedenen Kolleg:innen und Abteilungen Interesse, die Methoden im Buch zu nutzen, bieten wir an, einzelne oder kombinierte Methoden an größere Gruppen zu vermitteln.

## **Netzwerkveranstaltung**

Gerne unterstützen wir bei der Planung und Umsetzung von Veranstaltungen zu Vernetzung von Innovationstreibern.

Die Autor:innen verstehen das Buch als die erste Version eines lebendigen Dokuments. Das bedeutet einerseits, dass die Inhalte, Vorlagen und Methoden auch in Zukunft weiterentwickelt werden. Andererseits bedeutet es, dass kritische Rückmeldungen zu diesem Buch erwünscht sind. Gleichzeitig wünschen sich die Autor:innen, dass durch diesen Austausch eine vernetzte Community von interessierten und motivierten Verwaltungsinnovator:innen erwächst.

Aktuelle Informationen finden sich auf der Website zum Handbuch:  
[\*www.citylab-berlin.org/handbuch\*](http://www.citylab-berlin.org/handbuch)

# In Kontakt bleiben

Herzlichen Glückwunsch, Ihr habt Euch grundlegende Kenntnisse zur Gestaltung von Innovationsprozessen angeeignet. Wir hoffen, dass Ihr beim Lesen dieses Buches mindestens ebenso viel gelernt habt, wie wir beim Schreiben.

Wir haben unsere umfassenden Erfahrungen im Bereich der öffentlichen Innovationen mit dem Ziel in dieses Handbuch einfließen lassen, einen anwendbaren Beitrag zu einer zukunftsfähigen und digitalen Verwaltungspraxis für das Land Berlin und darüber hinaus zu leisten. Wir hoffen, dass Ihr Euch beim Ausprobieren nicht habt entmutigen lassen – Innovationsprozesse sind fragil und herausfordernd. Probiert es immer wieder. Die öffentliche Verwaltung der Zukunft entsteht jetzt! Gebt Eure Erfahrungen großzügig weiter und unterstützt Euch gegenseitig.

Auch wir möchten Euch gerne kennenlernen. Einige Fragen haben sich durch das Ausprobieren der Buchinhalte wahrscheinlich erledigt. Sicherlich sind aber auch neue dazugekommen. Wir möchten davon hören. Vielleicht arbeitet Ihr in der Verwaltung und wollt gemeinsam mit uns ein innovatives Projekt auf den Weg bringen? Oder Ihr habt einfach eine Idee, was sich besser machen lässt.

Meldet Euch bei uns, wir freuen uns darauf!

**CityLAB Berlin & Politics for Tomorrow**

Das CityLAB ist Berlins öffentliches Innovationslabor im ehemaligen Flughafen Tempelhof. Gemeinsam mit der Berliner Verwaltung und zahlreichen Partnern aus der Stadtgesellschaft entwickeln wir Projekte und Prototypen, um die Zukunft des urbanen Lebens zu gestalten. Das CityLAB vereint Elemente aus Digitalwerkstatt, Co-Working, Eventspace und interaktiver Ausstellung zu einem Ort, an dem Innovation und Partizipation zusammengedacht werden.

*[www.citylab-berlin.org](http://www.citylab-berlin.org)*

Politics for Tomorrow ist eine parteiunabhängige Initiative, die sich für eine menschen- und wertezentrierte Gestaltung öffentlicher Systeme einsetzt. Seit 2015 arbeiten wir mit politisch-administrativen Institutionen von der lokalen bis zur höchsten Bundesebene in Deutschland und international zusammen. Unser Fokus liegt auf dem Kompetenzaufbau für und mit Menschen in Politik und Verwaltung, um im gesamten Politikzyklus empathisch, innovativ und zukunftsweisend zu handeln - bei der Definition von Ausgangslagen, der Entwicklung von Strategien und Szenarien oder dem Entwerfen und Testen neuer Dienstleistungen.

*[www.politicsfortomorrow.de](http://www.politicsfortomorrow.de)*

# Über das Buchteam



## **Caroline Paulick-Thiel**

Als Direktorin von Politics for Tomorrow und Mitbegründerin der Creative Bureaucracy Festival Academy, setze ich mich für das kreative Beantworten konkreter öffentlicher Fragestellungen ein. Für mich ist das Buch eine belastbare Brücke zwischen Theorie und Praxis, um öffentliche Innovationsprozesse eigenständig und verantwortungsvoll zu gestalten.

## **Joshua Pacheco**

Kollaboration und Partizipation bei der Gestaltung für öffentliche Interessen zu ermöglichen, beschäftigt mich als Service Designer im CityLAB Berlin. Um beim Navigieren durch die komplexen Herausforderungen zu nachhaltigen und wirkungsvollen Ergebnissen zu gelangen, sind verschiedene Ansätze möglich – dieses Buch ist einer der vielversprechenden.



## **Henrike Arlt**

Wie können Veränderungen ermöglicht werden, wenn der zentrale Erfolgsfaktor von Verwaltung seit Jahrzehnten Beständigkeit lautet? Als Innovationsagentin und Beraterin im Inhouse Consulting der Bundesagentur für Arbeit versuche ich dieses Leitmotiv auf den Kopf zu stellen und neu zu interpretieren. Meine wichtigsten Erkenntnisse auf dem bisherigen Weg sind in dieses Buch eingeflossen.







### **Andrej Balaz**

Von Huch? zu Aha!

Die Reise von Innovationsfragen über Erkenntnisgewinnung bis hin zur Kreation besserer Dienstleistungen beschäftigt mich als Service Designer seit mehr als 8 Jahren. Das Handbuch sehe ich als den perfekten Katalysator, um bereits heute Neues auszuprobieren – damit die bessere Welt von morgen nicht länger auf uns warten muss.

### **Andrea Ramírez Sabat**

Als Designerin weiß ich, wie wichtig es ist, über einen zuverlässigen Satz von Werkzeugen und Methoden zu verfügen, mit denen sich Teams auf eine Innovationsreise begeben können. Ich bin davon überzeugt, dass dieses Buch mehr als nur eine Anleitung für diejenigen ist, die im öffentlichen Sektor etwas bewirken wollen. Es kann den langfristigen Kompetenzaufbau in der öffentlichen Verwaltung unterstützen.



### **Bettina Köbler**

Als Service Designerin und Dozentin begleite ich multidisziplinäre Teams, einen unvoreingenommenen und radikal nutzerzentrierten Blick auf die Gestaltung dessen zu entwickeln, was sein könnte. Mit dem Handbuch möchte ich dazu befähigen Innovationsprozesse in der öffentlichen Verwaltung zu etablieren und sich bei der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen von den Bedürfnissen der Bürger:innen leiten zu lassen.

# Vielen Dank!

Anna Várnai

Alex Roberts

Alexander Grünwald

Amélie Bonarius

Arthur Paulick-Thiel

Arthur Alexander

Birgit Strahlendorff

Cathy Narriman

Christin Hentschel

Claudia Chawlisz

Dirk Heyer

Doreen Fox

Enrique Martínéz

Franziska Mahlow

Jahn Harrison

Jan-Ole Beyer

Karen Laßmann

Lene Krogh Jeppesen

Mahreen Zaidi

Małgorzata Magdon

Marcel Otto Yon

Mike Weber

Nicolas Rebolledo

Oliver Rack

Peter MacLeod

Ramona Rocktäschel

Rolf Alter

Rubina Zern-Breuer

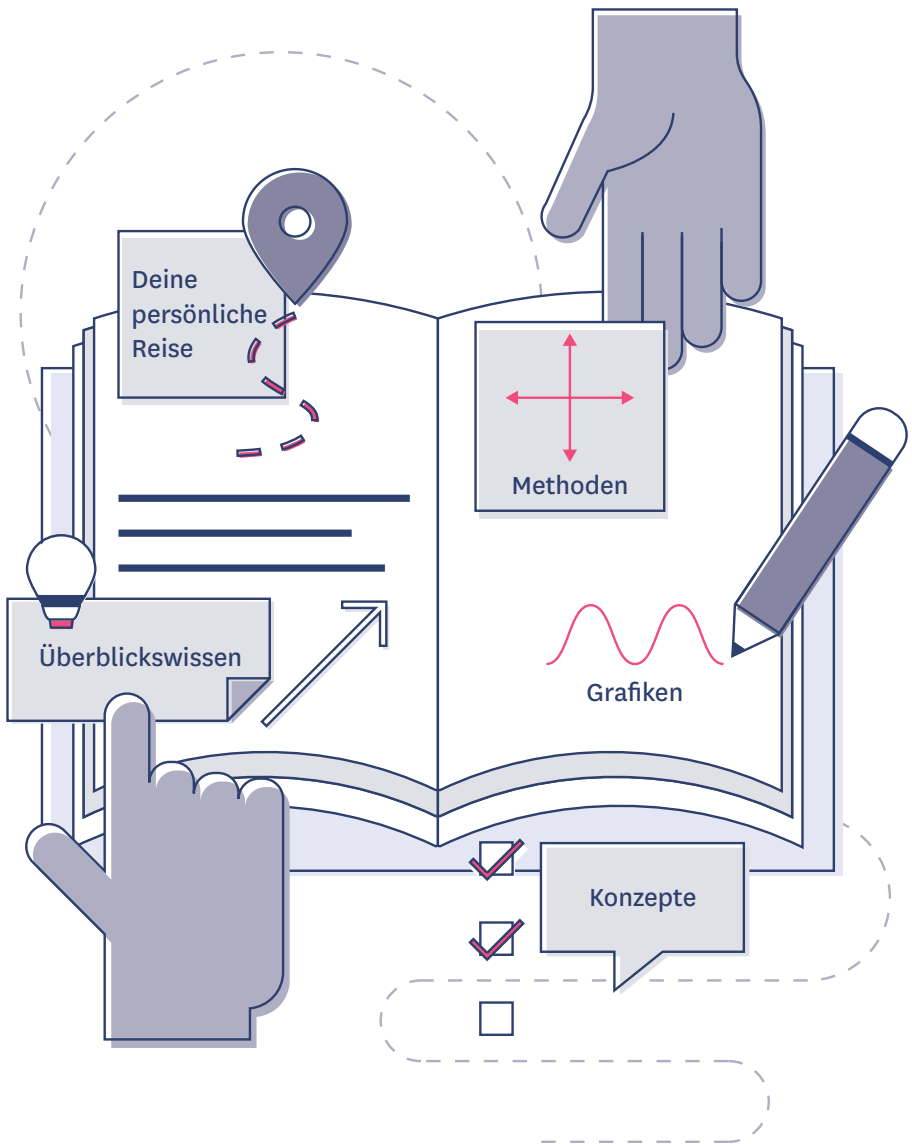
Sabine Junginger

Sina Beckstein

Stephan Naundorf

Susanne Stövhase

Tobias Drossmann





**Wirkungs-orientiert**

Status Quo verstehen, Blinde Flecken aufdecken, Zielwissen generieren, Gemeinwohlorientiert entwickeln



**Mensch-zentriert**

Qualitativ und quantitativ recherchieren, empathisch vorgehen, Betroffene zu Beteiligten werden lassen



**Evidenz-basiert**

Entscheidungsfindung basierend auf Daten und Erkenntnissen aus Theorie und Praxis, kritisches Denken & Handeln



**Design-geleitet**

Visualisierung, Prototyping, Testen, Fehlerfreundlichkeit, iterative Prozesse, legitimierter Experimentierraum



**Multi-perspektivisch**

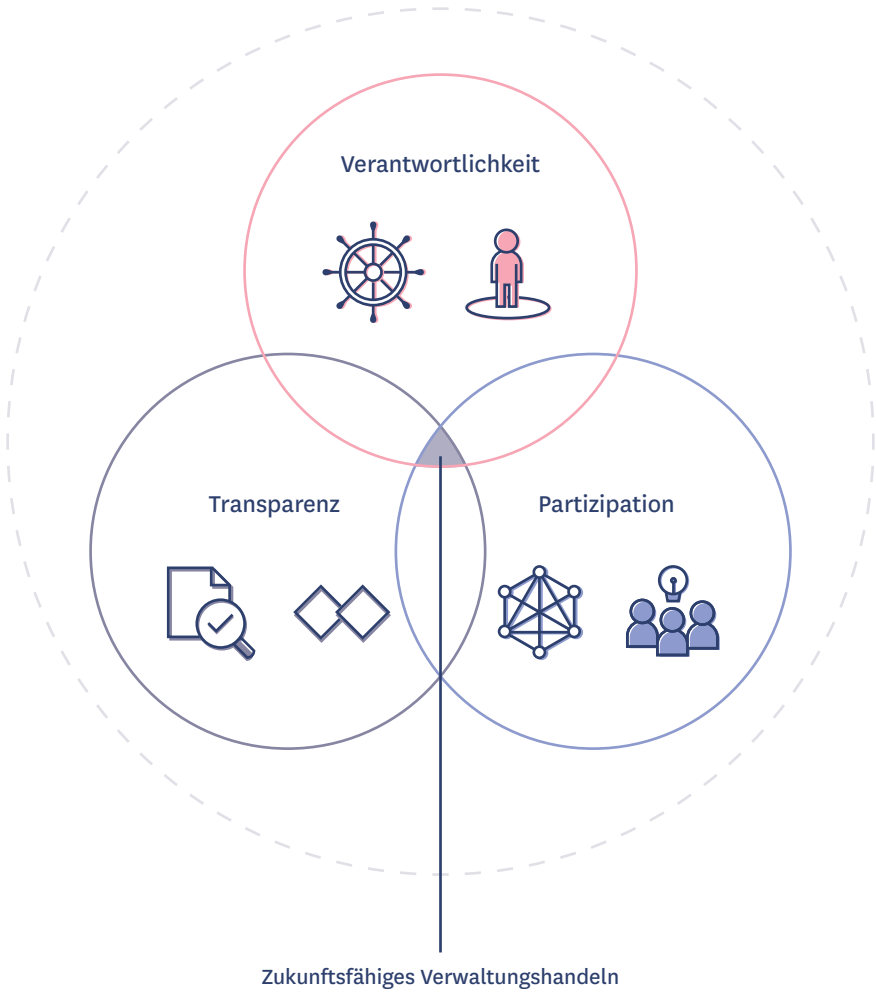
Disziplin- oder abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, Verständigung zwischen verschiedenen Fachsprachen, Diversität durch Zugänglichkeit



**Co-kreativ**

Gemeinsame Wissensgenerierung, strukturierte Einbindung verschiedenster Akteursgruppen im Entwicklungsprozess

## Öffentliches Gestalten



# Literaturverzeichnis

Bason, C. (2016). **Design for Policy. Design for Social Responsibility.** Routledge.

Berzbach, F. (2010). **Kreativität aushalten – Psychologie für Designer.** Schmidt Verlag.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. (2019).

**Leitlinien für gute Bürgerbeteiligung.**

<https://www.bmu.de/download/leitlinien-fuer-gute-buergerbeteiligung> abgerufen am 22.05.2020

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2018). **Toolbox Koinno.**

<https://toolbox.koinno-bmwi.de/> abgerufen am 22.05.2020

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2019). **Testräume für Innovation und Regulierung.**

[https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/handbuch-fuer-reallabore.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/handbuch-fuer-reallabore.pdf?__blob=publicationFile)

abgerufen am 22.05.2020

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (2016). **Kompass Nachhaltigkeit, Öffentliche Beschaffung.**

<https://www.kompass-nachhaltigkeit.de> abgerufen am 22.05.2020

Bundesregierung. (2018). **Arbeitsprogramme Bessere Rechtsetzung.**

<https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/buerokratieabbau/die-arbeitsprogramme-bessere-rechtsetzung-470796> abgerufen am 22.05.2020

Carroll, R. (2018). **The Bullet Journal Method: Track the Past, Order the Present, Design the Future.** Penguin.

Center for Offentlig Innovation (COI). (2017). **Evaluating Innovation.**

<https://www.coi.dk/en/what-we-do/evaluating-innovation/> abgerufen am 22.5.2020

Civic Service Design. (2017). **Making public services more effective and accessible for all New Yorkers.**

<https://www1.nyc.gov/assets/servicedesign/index.html> abgerufen am 22.5.2020

Code for Germany. (2020). **Handbuch Krisenresilienz von Verwaltungen.**

<https://codefor.de/assets/presse/CFG-Handbuch-Krisenresilienz-von-Verwaltungen.pdf> abgerufen am 22.05.2020

d.school. (2020). <https://dschool.stanford.edu/> abgerufen am 22.5.2020

Dark Horse Innovation. (2016). **Digital Innovation Playbook: Das unverzichtbare Arbeitsbuch für Gründer, Macher und Manager.** Murmann Publishers.

Deutsches Institut für Normung. (2019). **Strategische Normung.**

<https://www.din.de/resource/blob/244802/db7e6bba487377e8e2b320ce697922f4/vlo7-normung-und-innovation-ws1920--data.pdf>

Dorst, K. (2015). **Frame Innovation: Create New Thinking by Design, Design Thinking, Design Theory**. MIT Press.

Fischer, S. (2012). **Die zeitgenössische Verwendung des Begriffs Idee, die sprachliche Gestaltung von Ideen und ihr semantisches Optimierungspotential**. Viadrina.

Dorst, K. (2016). **Designing for the Common Good**. Laurence King Publishing.

GIZ GmbH. (2014). **Kooperationsmanagement in der Praxis: Gesellschaftliche Veränderungen gestalten mit Capacity WORKS**. Springer-Verlag.

Göpel, M. (2020). **Unsere Welt neu denken: Eine Einladung**. Ullstein Buchverlage.

Grabmeier, S. (2017). **7 Punkte Checkliste – So werden Innovation Journeys zum Erfolg**. <https://stephangrabmeier.de/checklist-so-werden-innovation-journeys-zum-erfolg> abgerufen am 22.5.2020

Gunderson, L. H., & Holling, C. S. (2002). **Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems**. Washington, DC: Island Press.

Harari, Y. N. (2013). **Eine kurze Geschichte der Menschheit**. Random House GmbH.

Hinnen, A. & G. (2017). **Reframe it!: 42 Werkzeuge und ein Modell, mit denen Sie Komplexität meistern**. Murmann Publishers GmbH.

IDEO. (2020). **Design Kit**. <https://www.designkit.org> abgerufen am 22.5.2020

Junginger, S. (2016). **Transforming Public Services by Design: Re-Orienting Policies, Organizations and Services around People**. Routledge, New York: NY.

Kaospilot. (2020). **KAOSPILOT CREATIVE LEADERSHIP – Make people and ideas grow**. <https://www.kaospilot.dk/kaospilot-creative-leadership> abgerufen am 22.5.2020

Kern, J. (2009). **Ishikawa Diagramme. Ursachen-Wirkungs-Diagramme als Qualitätswerkzeuge**. Grin Verlag, München.

Kompetenzzentrum Öffentliche IT. **Publikationen**. <https://www.oeffentliche-it.de/publikationen> abgerufen am 22.05.2020

Krämer, S. (2020). **Cultural history of digitisation**. <https://www.hiig.de/en/events/sybille-kraemer-cultural-history-of-digitisation> abgerufen am 22.5.2020

Krogerus M. & Tschäppeler R. (2013). **50 Erfolgsmodelle**. Kein & Aber AG.

Krogerus M. & Tschäppeler R. (2013). **Die Welt erklärt in drei Strichen**. Kein & Aber AG.

Krogerus M. & Tschäppeler R. (2017). **Das Kommunikationsbuch**. Kein & Aber AG.

Kruse, P. (2004). **next practice: Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung**. GABAL Verlag GmbH.

Kumar, V. (2012). **101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization**. John Wiley & Sons.

Lab@OPM & GSA. (2018). **Human Centered Design (HDC) Discovery Stage Field/Operations Guide V.1. U.S. Office for Personnel Management**.

Leibniz Universität Hannover. (2017). **Feedbackmethoden als Alternative/Ergänzung zur Lehrveranstaltungsbeurteilung**.  
[https://www.phil.uni-hannover.de/fileadmin/phil/Studiendekanat/Dokumente\\_SD/20170921\\_Anlage3\\_Feedbackmethoden.pdf](https://www.phil.uni-hannover.de/fileadmin/phil/Studiendekanat/Dokumente_SD/20170921_Anlage3_Feedbackmethoden.pdf) abgerufen am 22.5.2020

Leurs, B. & Roberts, I. (2018). **Playbook for Innovation Learning**. NESTA Publisher.

Lewrick, M. (2018). **Design Thinking: Radikale Innovationen in einer digitalisierten Welt**. C.H.Beck.

Lipmanowicz, H. & McCandless, K. (2014). **The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation**. Liberating Structures Press

Löffler, M. (2014). **Think Content! Content-Strategie, Content-Marketing, Texten fürs Web**. Galileo Computing

LUMA Institute. (2012). **Innovating for People: Handbook of Human-centered Design Methods**. LUMA Institute, LLC.

Mazzucato, M. (2014). **Das Kapital des Staates: Eine andere Geschichte von Innovation und Wachstum**. Antje Kunstmann.

More in Common. (2019). **Die andere deutsche Teilung: Zustand und Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft**. [www.dieandererteilung.de](http://www.dieandererteilung.de)  
abgerufen am 22.5.2020

Nationaler Normenkontrollrat. (2019). **Erst der Inhalt, dann die Paragraphen**. <https://www.normenkontrollrat.bund.de/nkr-de/service/publikationen/gutachten/nkr-gutachten-2019-erst-der-inhalt-dann-die-paragraphen--1680554> abgerufen am 22.05.2020

NESTA & IDEO. (2016). **Designing for Public Services: a practical guide**.  
<https://www.nesta.org.uk/toolkit/designing-for-public-services-a-practical-guide> abgerufen am 22.5.2020

NESTA. (2015). **DIY Development Impact & You**. Gondals Press.

Niebert, K. & Geuchen, A. (2018). **Verzerrte Welt**. Movum Verlag.



OECD. (2019). **Declaration on Public Sector Innovation.**

<https://oecd-opsi.org/projects/innovationdeclaration-2/> abgerufen am 22.05.2020

Papanek, V. J. (1985). **Design for the Real World: Human Ecology and Social Change.**

Academy Chicago, Chicago, Ill.

Paulick-Thiel, C. (2018). **Designing Legislation Together – Human-centered development approaches in the legislative context. Expert Report.**

Federal Chancellery. Germany

Penin, L. (2018). **An Introduction to Service Design: Designing the Invisible.** Bloomsbury Publishing.

Public Service Lab. (2018). **Digitaler Servicestandard für Deutschland.**

<http://publicservicelab.de/Ressourcen/Deutschland-Servicestandard.pdf> abgerufen am 22.05.2020

Raworth, K. (2018). **Die Donut-Ökonomie: Endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört.** Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.

Raworth, K. (2020). **Amsterdam City Doughnut.**

<https://www.kateraworth.com/wp/wp-content/uploads/2020/04/20200406-AMS-portrait-EN-Single-page-web-420x210mm.pdf> abgerufen am 22.05.2020

Scharmer, O. & Käufer K. (2017). **Von der Zukunft her führen: Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft. Theorie U in der Praxis.** Carl Auer Verlag. H

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen. (2019). **Leitlinien Beteiligung.** <https://leitlinien-beteiligung.berlin.de> abgerufen am 22.05.2020

Sinek, S. (2009). **How great leaders inspire action.**

[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action/transcript](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/transcript) abgerufen am 22.5.2020

Stiftung Mitarbeit. **Netzwerk Bürgerbeteiligung.**

<https://www.netzwerk-buergerbeteiligung.de> abgerufen am 22.05.2020

Summerer, A. & Maisberger, P. (2018). **Teamwork agil gestalten – Das Mitmachbuch.** Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.

Thorpe, A. (2007). **The Designer's Atlas of Sustainability.** Island Press.

Tomitsch, M. (2018). **Design. Think. Make. Break. Repeat.: A Handbook of Methods.** Laurence King Publishing.

Verwaltung Innovativ. **Digitale Verwaltung 2020.**

[https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Pressemitteilungen/programmdokument\\_div.pdf](https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Pressemitteilungen/programmdokument_div.pdf) abgerufen am 22.05.2020

Wikipedia. **Ökodesign Richtlinie.**

<https://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96kodesign-Richtlinie> abgerufen am 22.05.2020

» *Wir alle haben Talent.  
Wie wir es nutzen macht  
den Unterschied.* «

**Stevie Wonder**

Entstanden durch die Zusammenarbeit von



**CityLAB Berlin**

Politics for  
**Tomorrow**

*Ein Projekt der*



**TECHNOLOGIE  
STIFTUNG  
BERLIN**

*Gefördert durch*

Der Regierende Bürgermeister  
von Berlin  
Senatskanzlei

**beim Berlin**

ISBN 978-3-00-065930-0

