

Innovationen interdisziplinär entwickeln

„Raus aus den Silos“ wird gerne gefordert, aber selten wirklich umgesetzt. Doch wie könnte eine tatsächliche Umsetzung aussehen? Die Stadt Bochum bringt in Laborprojekten Fachkräfte aus verschiedenen Ämtern für die Bearbeitung konkreter Fragen zusammen.

Autorin



© Maximilian W. Schulz

Nina Ferreira da Costa

ist zuständig für Digitalstrategie und Kommunikation bei der Shiftdigital Government Solutions GmbH.

Kommunen haben eine Vielzahl von Fachverfahren im Einsatz. Diese aktuell zu halten und zu warten ist eine große organisatorische Herausforderung. Die Stadtverwaltung Bochum hat sich vor diesem Hintergrund zum Ziel gesetzt, eine einzelne, fachneutrale Anwendung zu entwickeln, die alle benötigten Basisfunktionen vereint. Eine Idee, die viele verschiedene Expertisen und Fähigkeiten voraussetzt. Deshalb entschied sich die Stadt für ein interdisziplinäres Team aus verschiedenen Ämtern, die fähig sind, eine gemeinsame Lösung zu entwickeln. Für derartige Herausforderungen hat die Stadt Bochum zusammen mit ihrer Arbeitsgruppe Geschäftsprozessoptimierung und der Beratungsagentur Civitalis die sogenannten Laborprojekte entwickelt. Für die Projektform eignen sich komplexe Sachverhalte, die verschiedene Stakeholder betreffen und kreative

Lösungen erfordern. Die Ziele: In Bochum wurden die drei folgenden Fragestellungen bearbeitet:

1. Können wir die Anforderungen verschiedener Ämter so verallgemeinern, dass aus den Übereinstimmungen ein fachneutrales Fallmanagement entwickelt werden kann?
2. Können wir die Unterschiede zwischen Fachkräften, ihren Zielen und Bedürfnissen zurück- und stattdessen die Gemeinsamkeiten in den Vordergrund stellen?
3. Können wir die Projektarbeit unter den realen Bedingungen der Stadtverwaltung agil, dynamisch und kreativ gestalten?

Die Teilnehmenden: Im Rahmen der flächendeckenden Geschäftsprozessoptimierung zeigte sich, welche der beteiligten Kolleginnen und Kollegen die zum Thema passende Expertise hatten. Deren Teilnahme erfolgte auf freiwilliger Basis. Wer Interesse hatte und motiviert war, ein

Kompakt

- Komplexe Fragestellungen erfordern immer öfter die Zusammenarbeit von Expertinnen und Experten aus verschiedenen Ämtern.
- Die Stadt Bochum nutzt dafür sogenannte Laborprojekte, bei denen ein interdisziplinäres Team in einem Kreativraum zusammenkommt und mithilfe agiler Methoden ein Problem bearbeitet.
- Diese Form der Projektarbeit erzeugt realitätsnahe Ergebnisse, orientiert sich an der praktischen Umsetzbarkeit und vermittelt den Teilnehmenden wichtiges Methodenwissen.

Handlungsempfehlungen für Kommunen

- Nutzen Sie agile Methoden und Kreativräume, um aus der gewohnten Umgebung und Denkweise herauszukommen und neue Impulse zu ermöglichen.
- Die Teilnehmenden sollten Freiräume für die Projektarbeit erhalten, damit sie diese nicht zusätzlich zu ihrer eigentlichen Arbeit erledigen müssen.
- Die Teilnahme auf freiwilliger Basis sorgt für ein motiviertes Team, das aus Beschäftigten besteht, die ein persönliches Interesse an der Fragestellung haben.
- Gehen Sie an alle Vorschläge erst einmal neutral heran: Es gibt keine falschen oder schlechten Ideen! Die Laborprojekte sollten ein sicherer Experimentier- raum sein.
- Seien Sie auch bereit, alte Prozesse komplett infrage zu stellen: Manchmal ist eine vollkommen neue Lösung besser als die Überarbeitung der alten.
- Eine externe Beratung oder eine neutrale Moderation kann einen Blick von außen und/oder Expertise in kreativen und agilen Methoden beisteuern.

Ergebnis zu erarbeiten, war dabei. Über drei Laborprojekte verteilt waren Personen aus über zwölf Fachbereichen beteiligt. Die ideale Anzahl der Projektteilnehmenden beträgt nach den Erfahrungen der Stadt etwa acht Personen; die Anzahl sollte zwölf Personen nicht überschreiten.

Die Moderation: Begleitet wurde das Projekt von Matthias Neutzner von Civitalis und David Latz von Bochums städtischem Start-up Shiftdigital. Außerdem unterstützten sie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit ihrem Blick und verhinderten damit Betriebsblindheit. Es muss nicht zwingend eine externe Beratung hinzugezogen werden; es genügen ein oder zwei Personen, die persönlich nicht in die Fragestellung involviert sind und daher als neutrale Moderatoren fungieren können. Es ist jedoch äußerst hilfreich, wenn sie Erfahrung mit der Leitung von Workshops und kreativen Methoden wie Design Thinking mitbringen.

Die Zeit: Pro Laborprojekt wurden in Bochum vier Workshops veranschlagt, die über einen Zeitraum von zwei bis drei Wochen stattfanden. Jeder Workshop dauert einen Arbeitstag, was intensive Arbeitsphasen ermöglicht. Zudem können sich die Teilnehmenden auf die Fragestellung konzentrieren, da sie an den Workshop-Tagen von anderweitiger Arbeit freigestellt sind. Der geringe Abstand

zwischen den Workshops stellt sicher, dass die Beteiligten über den Zeitraum des Projektes hinweg im Thema bleiben und sich nicht jedes Mal neu einarbeiten müssen. Je nach Fragestellung oder Problem kann eine geringere Workshop-Anzahl genügen, es sollte jedoch mindestens ein kompletter Tag eingeplant werden, an dem sich die Teilnehmenden intensiv dem Thema widmen können.

Der Ort: Die Laborprojekte fanden in verschiedenen Kreativräumen wie beispielsweise dem Produktstudio von Shiftdigital statt. Dieses bietet viel Platz und Möglichkeiten für kreatives Arbeiten, wie zum Beispiel Tafelwände, die mit Kreide beschrieben werden können, Stellwände sowie Fernseher und Beamer, die das Teilen von Bildschirmhalten ermöglichen. Ein kleiner Veranstaltungs- oder ein Konferenzraum in einem Hotel erfüllt ähnliche Voraussetzungen. Falls kein solcher Kreativraum zur Verfügung steht, kann notfalls auch ein ganz normaler Besprechungsraum im eigenen Gebäude verwendet werden. Wir empfehlen jedoch, die gewohnte Umgebung zu verlassen, da neue Orte für neue Eindrücke und Impulse sorgen können und dabei helfen, während des Workshops die Gedanken an die alltägliche Arbeit beiseitezuschieben.

Die Materialien: Für die Bochumer Laborprojekte wurden nur Ressourcen

verwendet, die normalerweise in Büros vorhanden sind, beispielsweise Notizblöcke, Haftnotizen und Stifte. Außerdem sinnvoll ist mindestens ein mobiler Computer, um die Ideen und Entwicklungsschritte direkt in einem digitalen Dokument zu protokollieren und an die Teilnehmenden zu versenden. Außerdem sollte eine Eieruhr bereitstehen oder die Stoppuhr auf einem Smartphone genutzt werden, um klare Zeitabschnitte für Brainstorming, Gruppenbesprechungen und Ähnliches vorgeben zu können.

Wichtig: Die Pausen sollten gemeinsam verbracht und von den Teilnehmenden als Gelegenheit genutzt werden, sich persönlich auszutauschen und besser kennenzulernen. So werden Kontakte über Ämter hinweg geknüpft, die auch außerhalb der Laborprojekte einen großen Mehrwert für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Verwaltung als Ganzes bieten.

Die Methoden: Aufgrund der Expertise der externen Beratung stand den Teilnehmenden ein großes Repertoire an kreativen Übungen und Methoden zur Verfügung. Die Auswahl der Methoden erfolgte jeweils auf Basis der spezifischen Frage- oder Problemstellung. Im Folgenden werden kurz zwei grundlegende Konzepte erläutert, die für die Strukturierung der Laborprojekte in Bochum eine wichtige Rolle gespielt haben.

Service Blueprint

Ein Service Blueprint soll dabei helfen, die Schritte, Ereignisse und Entscheidungen visuell darzustellen, die beim Angebot und der Inanspruchnahme einer Dienstleistung auftreten. Der Vorteil dieser Methode ist, dass sie sowohl die Erfahrungen und Kontaktpunkte der Kundinnen und Kunden als auch die internen Aufgaben und Werkzeuge in einer einzigen Darstellung abbildet. Dies verschafft einen umfassenden Überblick über die Sichtweise der Bürgerinnen und Bürger, den kompletten Prozess und dessen Verbesserungspotenziale. Ein Workshop-Tag kann durch einen Service Blueprint gut

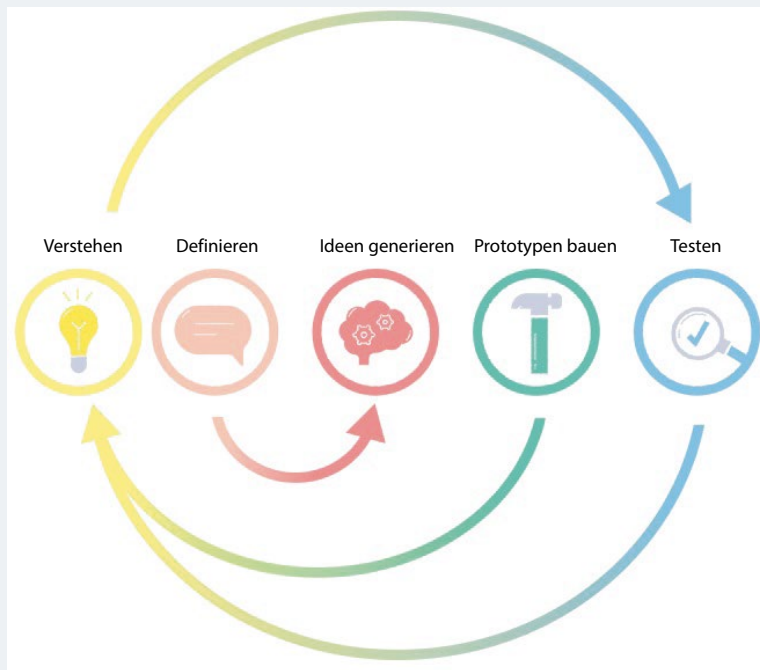
strukturiert werden: Zunächst wird dieser gemeinsam mit allen Beteiligten erarbeitet, dann werden Schwachstellen im Prozess identifiziert und im dritten Schritt Lösungen dafür entwickelt.

Design/Innovation Sprints

Dies ist ein äußerst wichtiges Grundprinzip der Laborprojekte: Die Entwicklung von Lösungsansätzen sollte in sogenannten Sprints oder Iterationen erfolgen. Das heißt, dass eine Abfolge von Schritten wiederholt wird, welche die kontinuierliche Weiterentwicklung der Lösung ermöglichen. Dies entspricht der grundlegenden Funktionsweise agiler Prozesse, zum Beispiel beim Design Thinking: Man versucht, ein Problem oder einen Prozess zu verstehen (etwa durch einen Service Blueprint), entwickelt daraus einen Lösungsansatz, von dem dann ein Prototyp abgeleitet wird. Dieser wird anschließend mit den Kundinnen und Kunden getestet, und aus dem Feedback werden wiederum Veränderungsvorschläge für die nächste Version abgeleitet. Dieser Prozess wird immer wieder wiederholt. So kann die Idee nach und nach verbessert und an die Realität und Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer angepasst werden (siehe Abbildung).

Die Ergebnisse von Laborprojekten können viele Formen annehmen. Natürlich entstehen vor allem Ansätze zur Lösung des Problems oder der Beantwortung der Fragestellung. Es sollte aber von Anfang an klar kommuniziert werden, dass die Ergebnisse tatsächlich in die Praxis umgesetzt werden sollen. In Bochum wurde der Vorschlag für eine fachneutrale Fallmanagement-Software durch den beteiligten Designer David Latz in Designentwürfe übersetzt. In jedem weiteren Workshop wurden anhand dieser Entwürfe weitere Verbesserungen vorgenommen und in einer neuen Version vorgestellt. Auf Basis der entstandenen Lösungsansätze wird nun von Shift Digital gemeinsam mit einem weiteren Lösungspartner ein Produkt entwickelt, das noch in diesem Jahr in Bochum zum Einsatz

Abbildung: Die Phasen des Design Thinkings



Quelle: Chantal Luzar, Shiftdigital Government Solutions GmbH

kommen wird. Andere Umsetzungen der Ergebnisse eines Laborprojektes könnten zum Beispiel die Planung einer Veranstaltung, die Umgestaltung eines Prozesses, die Beschaffung von Arbeitsmitteln, eine Umfrage unter Kolleginnen und Kollegen sowie Bürgerinnen und Bürgern oder die Formulierung einer neuen Dienstvereinbarung sein.

Laborprojekte bringen außerdem auch Ergebnisse im kulturellen Bereich mit sich.

Das agile Mindset

In den Workshops erwerben die Teilnehmenden Methodenwissen und sammeln Erfahrungen in der interdisziplinären Zusammenarbeit und der gemeinsamen Entwicklung von Lösungen für komplexe Probleme. Anschließend können sie zu Multiplikatoren werden, indem sie anderen von ihren Erfahrungen berichten und erklären, wie diese Form der Projektarbeit funktioniert. So können sie ihre Kolleginnen und Kollegen für weitere Laborprojekte begeistern. Die Beteiligten entwickeln außerdem einen star-

ken Veränderungsimpuls: Durch ihre aktive Mitgestaltung haben sie ein persönliches Interesse daran, die in der Projektarbeit angestoßenen Veränderungen bis zum Ende zu begleiten. Durch dieses Verantwortungsgefühl steigt die Wahrscheinlichkeit stark, dass die erarbeiteten Lösungsansätze tatsächlich umgesetzt werden.

Fazit

Die Stadt Bochum hat mit dem Konzept der Laborprojekte sehr gute Erfahrungen gemacht. Die Teilnehmenden berichten, dass sie vor allem die freie und kreative Arbeitsweise und die Zusammenarbeit mit Fachkräften aus anderen Ämtern begeistert haben. Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg bei der Durchführung eigener Laborprojekte! ■

Literatur

Sonntag, A. (2015): Promidis Handlungsleitfaden, Instrument Service-Blueprint, <https://bit.ly/2C5AmHa>
Poguntke, S. (2018): Design Thinking, Gabler Wirtschaftslexikon, <https://bit.ly/31uxM69>