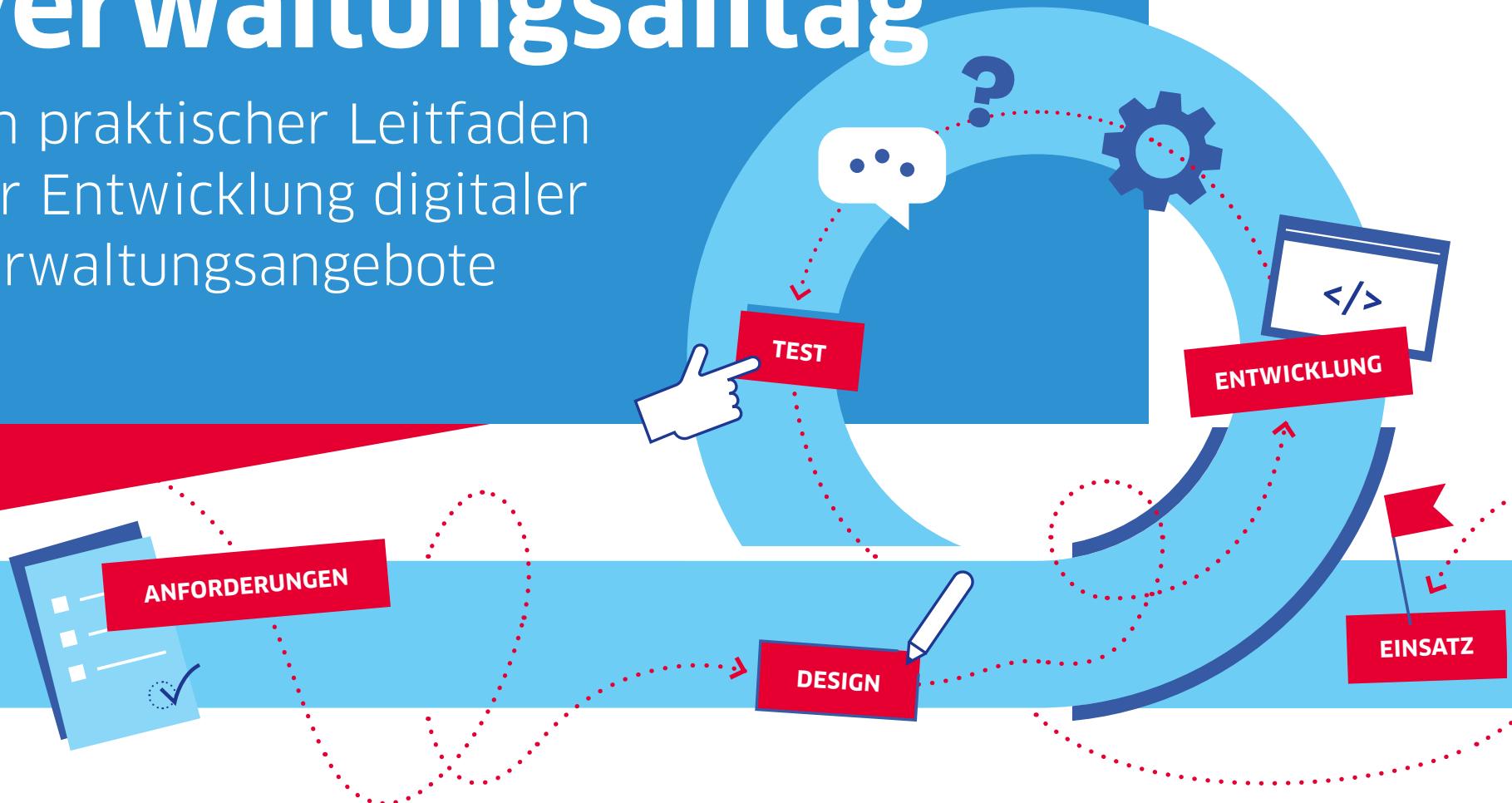
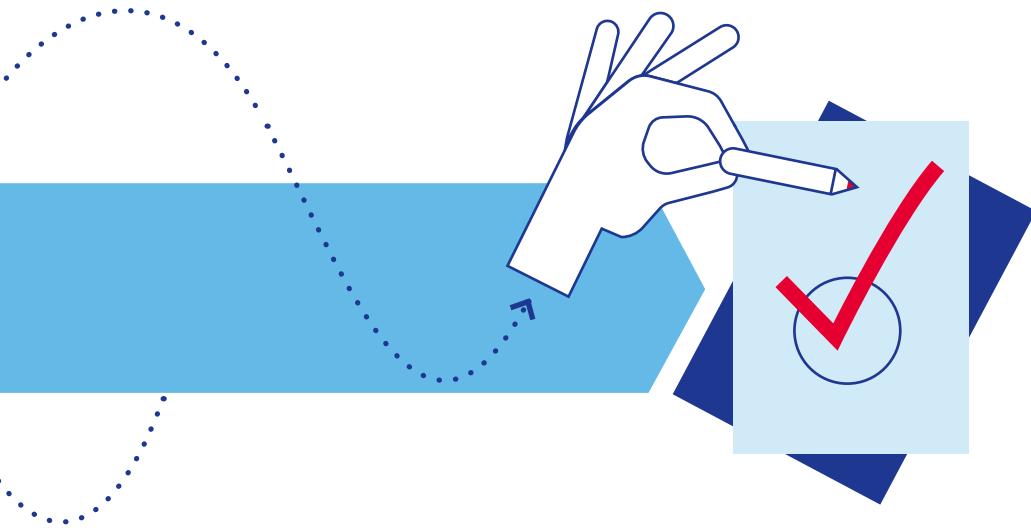


Agil durch den Verwaltungsalltag

Ein praktischer Leitfaden
zur Entwicklung digitaler
Verwaltungsangebote





Einführung 3

Theorie 7

Agil: Was ist das? 8

Hintergrund und Kontext..... 8

Welche Prinzipien stecken hinter den agilen Methoden? 13

Wie erstellt man einen agilen Plan? 18

Wie arbeitet man agil? 21

Nutzer:innenbedarfe erfassen und verstehen..... 23

Aufteilung von Aufgaben und Rollen..... 26

Austausch im Team 31

Praxis 34

Produktrahmen festlegen 36

Ausschreibung vorbereiten..... 42

Produkt/Innovation agil entwickeln 50

Über Entwicklung hinaus denken 57

Zusammenfassung 63

Quellen 66

Impressum

Einführung

Einführung

Zu teuer, zu langwierig, zu kompliziert – die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung hat einen schlechten Ruf. Die Gründe für das Scheitern vieler öffentlicher IT-Projekte sind vielfältig und können sich je nach Vorhaben unterscheiden. Augenscheinlich ist jedoch, dass es in vielen Verwaltungen bislang kaum etablierte Prozesse zur digitalen Produktentwicklung gibt, wie sie etwa in der Privatwirtschaft existieren.

Digitale Produkte spielen für die Verwaltungsarbeit eine zentrale Rolle. Ihre Beschaffung bleibt allerdings in vielen Fällen eine Herausforderung. Denn nicht nur das Vergaberecht, sondern auch interne Strukturen und Prozesse sind oft noch auf analoge Produkte ausgelegt. Der Entwicklungsprozess digitaler Produkte unterscheidet sich in vielen Aspekten fundamental von der Herstellung physischer Gegenstände. Während es z. B. in der industriellen Fertigung nötig sein mag, schon im Vorfeld einen detaillierten Plan über jeden einzelnen Arbeitsschritt zu haben, erfolgt die digitale Produktentwicklung dynamischer und agiler: Sie ähnelt eher einem explorativen Prozess des Herantastens, bei dem das gewünschte Produkt immer wieder verändert, getestet, angepasst und sukzessive verfeinert wird.



Auch wenn die eigentliche Programmierung in der Regel durch externe Dienstleister erfolgt, benötigen Verwaltungen doch das richtige Handwerkszeug, um agile Entwicklungsprozesse kompetent zu begleiten. Denn auch der beste Dienstleister ist nur so gut wie die Auftraggeberin, die ihn steuert. Deshalb ist es unerlässlich, dass die zuständigen Verwaltungsmitarbeiter:innen sich mit den Grundlagen agiler, nutzer:innenzentrierter Softwareentwicklung vertraut machen, um das gewünschte Ziel – ein funktionierendes, nutzer:innenfreundliches Produkt, das innerhalb des bestehenden Zeit- und Kostenrahmens umgesetzt wird – zu erreichen.

In diesem Leitfaden werden einige niedrigschwellige Maßnahmen vorgestellt, wie die Vorbereitung und Umsetzung von IT-Produkten in der Verwaltung effektiver und innovativer gestaltet werden kann. Wie arbeitet man agil und was bedeutet das Wort „agil“ überhaupt? Welche Methoden, Werkzeuge und Techniken können auch im „Verwaltungsalltag“ eingesetzt werden und wie stellt man dabei sicher, dass die Maßnahmen auch langfristig ihre Wirkung entfalten? Diese und weitere Fragen sollen nach einer Einführung im zweiten Teil des Leitfadens anhand praxisnaher Beispiele für die verschiedenen Phasen zur Durchführung eines Digitalisierungsvorhabens beantwortet werden.

Für diejenigen, die sich an dieser Stelle fragen, ob das alles nur in der Theorie gut funktionieren mag, denen sei versichert, dass sich die vorgestellten Maßnahmen, Tipps und Tricks in der Praxis bereits bewährt haben. Zur Vorbereitung dieses Leitfadens haben wir mit diversen Verwaltungsbeschäftigten gesprochen, die schon erfolgreich mit agilen Methoden arbeiten. Aus diesen Gesprächen sind die praktischen Beispiele und Empfehlungen entstanden.

Nicht zuletzt gilt: Die digitale Transformation beginnt im Kopf! IT-Produkte erfolgreich zu implementieren kann in vielen Fällen bedeuten, bestehende Prozesse und Strukturen kritisch zu hinterfragen und kreative, zunächst vielleicht ungewohnte Wege zu beschreiten. Das mag mitunter anstrengend sein, macht aber auch jede Menge Spaß, versprochen! Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihrem nächsten Projekt.

Grundlagen

Von der Theorie zur agilen Praxis

Theorie

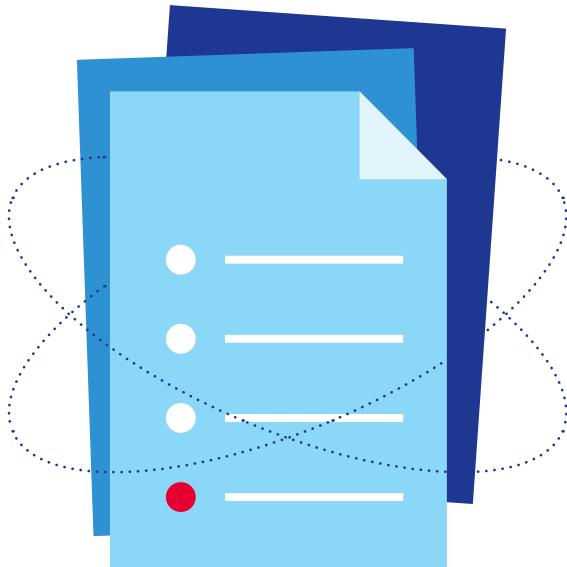
Agil: Was ist das?

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?

Wie arbeitet man agil?

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team



Agil: Was ist das?

Hintergrund und Kontext

Das Wort „Agilität“ taucht heute an allen Ecken und Enden auf, wenn es um moderne Arbeitsprozesse geht. Doch was genau verbirgt sich hinter diesem Begriff? Und wieso kommt ihm auch im Verwaltungskontext eine immer größere Bedeutung zu?

Die Definition von agil – im Sinne von agiler Entwicklung – findet ihren Ursprung im sogenannten „Agilen Manifest“, das 2001 von einer führenden Gruppe von Softwareentwicklern erfasst und veröffentlicht wurde. In diesem Manifest wurden zwölf Prinzipien und Werte festgelegt, die das heutige Grundverständnis des agilen Arbeitens begründen.

Theorie

Agil: Was ist das?

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?

Wie arbeitet man agil?

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team

Obwohl das Konzept aus der Softwareentwicklung stammt, wird der Begriff agil heutzutage auch häufig benutzt, um eine neue Denkweise im Projektmanagement zu beschreiben, die sich von planungsorientierten, traditionellen Ansätzen distanziert. Insgesamt basiert die Idee der agilen Entwicklung darauf, **besonders flexibel und dynamisch** zu sein, um sich auf unvorhergesehene Ereignisse und Veränderungen besser vorbereiten und anpassen zu können.

Unvorhergesehene Ereignisse und Veränderungen sind bei Projekten und Produkten im digitalen Kontext kaum zu vermeiden. Digitale Technologien befinden sich stets im Wandel und Ansätze, die zu Projektbeginn noch als sinnvoll empfunden wurden, können bereits ein Jahr später veraltet Vorhaben sein. Auch die **Bedürfnisse der Nutzer:innen** können sich über die Dauer eines Vorhabens verändern. Es ist wichtig, flexibel auf solche Veränderungen reagieren zu können, wenn das fertige Produkt seine Zielgruppe finden soll.

Theorie

Agil: Was ist das?

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?

Wie arbeitet man agil?

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team

Agile Prinzipien sehen solche Szenarien explizit vor und zeichnen sich durch ihre **inkrementelle und iterative Vorgehensweise** aus: statt Arbeitspakete linear oder auch sequentiell in verschiedenen Phasen abzuarbeiten, wird bei der agilen Methode in kurzen Iterationszyklen gearbeitet. Am Ende jeder Iteration steht ein grundsätzlich funktionsfähiges Produkt (ein sogenanntes „Inkrement“), das jeweils flexibel angepasst werden kann, ohne das gesamte Vorhaben zu beeinflussen.

Dadurch hebt sich der agile Ansatz explizit von der klassischen **Wasserfallmethode** im Projektmanagement ab, die nach wie vor weit verbreitet ist (man könnte auch sagen, dass die agile Methode eine direkte Antwort auf die Wasserfallmethode ist). Bei der Wasserfallmethode werden alle Arbeitspakete und Projektphasen bereits vor dem Projektstart definiert und das finale Produkt mit allen Funktionen detailliert beschrieben. Anschließend wird jede Phase systematisch abgearbeitet, allerdings mit nur wenig Raum für Anpassungen im Laufe der Entwicklung.

Theorie

Agil: Was ist das?

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?

Wie arbeitet man agil?

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team

Es gibt selbstverständlich Projekte, die sich für einen solchen sequentiellen Ansatz gut eignen, insbesondere dann, wenn der Auftraggeber schon eine sehr genaue Vorstellung vom finalen Produkt hat. Für innovative Lösungen, bei denen das Endprodukt zu Beginn noch nicht klar umrissen werden kann, entspricht ein agiles Vorgehen jedoch eher den Anforderungen und Realitäten solcher Vorhaben. Hier ist ein flexibler Umgang mit Änderungsanforderungen seitens des Auftraggebers grundsätzlich immer möglich, wenn sich etwa die Rahmenbedingungen oder Prioritäten im Laufe des Projekts ändern.



WASSERFALL

versus

AGIL

WASSERFALL**AGIL****Theorie****Agil: Was ist das?**

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?**Wie arbeitet man agil?**

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team

Der Umfang des Endprodukts kann weit im Voraus klar definiert werden

Der Umfang des Endprodukts lässt sich erst nach Gesprächen mit Nutzer:innen und Stakeholdern klären

Die Anforderungen an das Endprodukt sind klar definiert und werden sich während der Projektlaufzeit kaum bis gar nicht ändern

Die Anforderungen an das Endprodukt müssen erst noch ermittelt werden und können sich im Laufe des Projekts noch ändern

Ergebnisse werden erst nach Ende der Entwicklungszeit erwartet

(Zwischen-)Ergebnisse werden so schnell wie möglich erwartet

Der Stakeholder-Kreis ist eher klein und/oder vertritt einheitliche Perspektiven

Der Stakeholder-Kreis ist eher groß und/oder vertritt diverse Perspektiven

Der Auftraggeber wünscht sich keine aktive Mitwirkung im Entwicklungsprozess

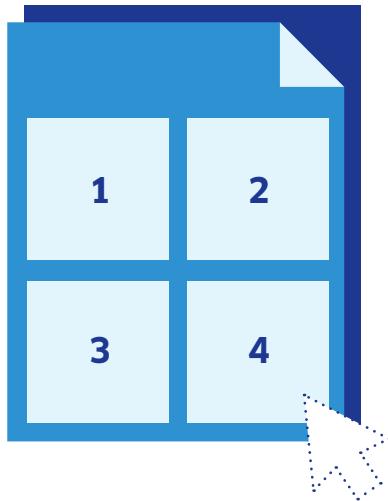
Der Auftraggeber wünscht sich eine aktive Mitwirkung im Entwicklungsprozess

Theorie**Agil: Was ist das?**

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?**Wie arbeitet man agil?**

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team



Welche Prinzipien stecken hinter den agilen Methoden?

Im „Agilen Manifest“ wurden 12 verschiedene Prinzipien für agiles Arbeiten definiert. Diese lassen sich in folgende vier Grundprinzipien zusammenfassen:



Der Fokus sollte stets auf den Bedürfnissen der Nutzer:innen liegen



Dienstleistungen und Produkte sollen kontinuierlich verbessert werden



Die Zusammenarbeit im Team sollte kontinuierlich verbessert werden



Das Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines Plans

Theorie

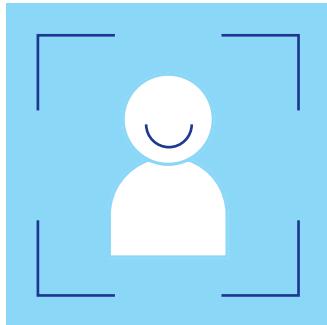
Agil: Was ist das?

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?

Wie arbeitet man agil?

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team



Die folgenden Erläuterungen der Prinzipien dienen dem Grundverständnis einer agilen Arbeitsweise, auf die später noch einmal ausführlicher eingegangen wird (s. Kapitel 1.3).



Der Fokus sollte stets auf den Bedürfnissen der Nutzer:innen liegen

Bei der agilen Vorgehensweise stehen grundsätzlich die Nutzer:innen und ihre Bedürfnisse an erster Stelle. So soll verhindert werden, dass ein Produkt entwickelt wird, das am Ende unbrauchbar ist, weil niemand es nutzen möchte. Entsprechend sollte frühzeitig und regelmäßig Feedback von Nutzer:innen eingeholt und auch berücksichtigt werden.



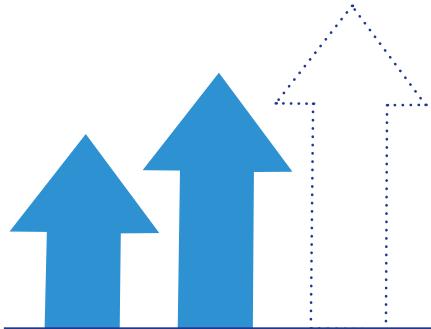
[Mehr über die Erfassung von Nutzer:innenbedarfe und -Feedback](#)

Theorie**Agil: Was ist das?**

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?**Wie arbeitet man agil?**

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team

**Dienstleistungen und Produkte sollen kontinuierlich verbessert werden**

Agiles Arbeiten impliziert, dass das Produkt oder die Dienstleistung in verschiedenen Iterationen kontinuierlich verbessert wird. Das heißt konkret: Für jeden Zyklus wird an einer spezifischen Funktion oder einem Aspekt des Produkts gearbeitet, das im Anschluss von Nutzer:innen getestet wird. Am Ende jeder Iteration steht ein Produkt mit einem neu erarbeiteten Feature, das bei der nächsten Iteration wieder um ein weiteres neues Feature ergänzt wird. Der Prozess der schrittweisen Entwicklung ermöglicht es, die Komplexität bei der Entwicklung eines digitalen Dienstes herunterzubrechen, Feedback-Schleifen zu verkürzen und Nutzer:innenbedürfnisse besser zu berücksichtigen.

Theorie

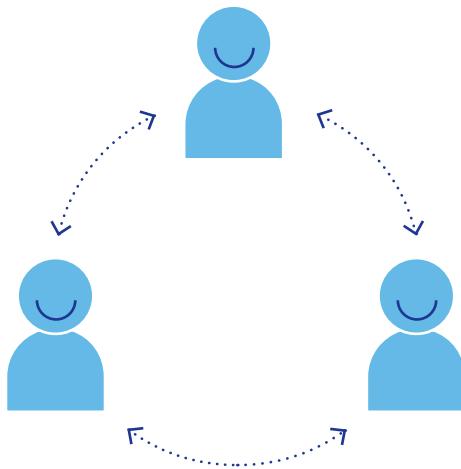
Agil: Was ist das?

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?

Wie arbeitet man agil?

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team



Die Zusammenarbeit im Team sollte kontinuierlich verbessert werden

Das Ziel der agilen Herangehensweise bezieht sich nicht nur darauf, wie möglichst schnell ein funktionsfähiges Produkt geschaffen werden kann. Agilität fokussiert sich auch darauf, wie das Team selbst möglichst effizient und effektiv zusammenarbeiten kann. Dies kann nur funktionieren, wenn die Teammitglieder:innen auch regelmäßig miteinander kommunizieren und im Austausch stehen. Ein fester Bestandteil der agilen Herangehensweise ist daher auch ein regelmäßiges, internes „Einchecken“ im Team – viele Teams machen solche Check-ins sogar täglich.



[Mehr über Daily Standups als Format](#)

Theorie

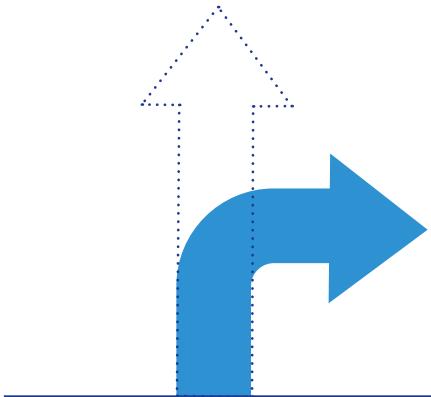
Agil: Was ist das?

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?

Wie arbeitet man agil?

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team



Das Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines Plans

Agile Methoden sind keine Erfolgsgarantie, aber sie ermöglichen es Teams, Hindernisse und Risiken besser anzugehen und mehr Freiraum für Experimente zu schaffen. Das liegt daran, dass ein agiles Vorgehen es ermöglicht, potenzielle (oder bereits existierende) Probleme frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern. Größere Probleme oder Misserfolge können beispielsweise verhindert werden, indem man sich regelmäßig verbesserte Versionen eines Produkts (z. B. als „**Prototypen**“) zeigen lässt, die auf Qualität und Funktionalität getestet werden.

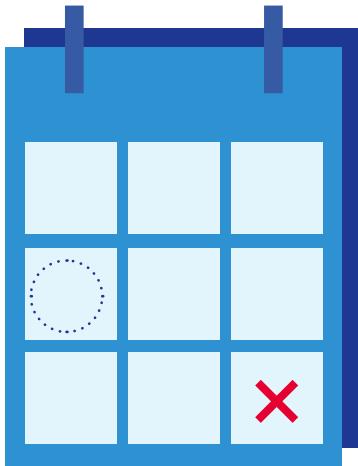
Basierend auf dem Feedback sollte das Team anschließend stets prüfen, ob der Prototyp noch den Anforderungen und Bedürfnissen der Nutzer:innen gerecht wird (und kein „too big to fail“-Projekt wird) und die Pläne für die weitere Produktentwicklung entsprechend anpassen.

Theorie**Agil: Was ist das?**

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?**Wie arbeitet man agil?**

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team



Wie erstellt man einen agilen Plan?

Auch wenn Flexibilität und kurzfristige Anpassungen bei der agilen Methode im Vordergrund stehen, heißt es noch lange nicht, dass agile Vorhaben keinerlei Planung bedürfen. Im Gegenteil: Für agile Projekte ist es sehr wichtig, eine klare Vision für das Endprodukt und konkrete Zielvorgaben zu definieren, für die ein grober Zeitplan festgelegt wird.

Die **Vision** muss nicht komplex sein – es reichen ein paar Sätze, die beschreiben, was man erreichen will und für wen. Diese Vision sollte auf Basis von Gesprächen mit potenziellen Nutzer:innen erstellt werden. Ein fiktives Beispiel: „Das Kitaportal wird eine Plattform sein, die es Eltern ermöglicht, freie Kitaplätze in ihrer Nähe zu finden und sich unkompliziert auf diese Plätze zu bewerben.“ Sobald die Vision feststeht, kann damit begonnen werden, **Zielvorgaben** zu definieren. Diese sollten spezifisch genug sein, um konkrete Aufgaben daraus abzuleiten, aber dennoch kurz und prägnant sein, z. B.: „Alle Kitas in der Stadt sollen an das Portal angebunden werden können.“

Theorie

Agil: Was ist das?

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?

Wie arbeitet man agil?

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team

Anhand der Vision und der Zielvorgaben wird anschließend ein **Fahrplan („Roadmap“)** entwickelt. Hier werden die **Hauptfunktionen** für das Produkt festgelegt, die für die Realisierung der Zielvorgaben kritisch sind – z. B., „Anmeldeverfahren, um KITAS mit der Plattform zu verknüpfen“. Wichtig: Im Fahrplan sollte stets definiert sein, bis wann welche Funktionen mittel- oder langfristig (also in den nächsten 6 bis 12 Monaten) entwickelt werden sollen und welche **relevante Fristen** existieren (z. B. „Das Produkt muss aufgrund von Haushaltseinschränkungen bis Ende nächsten Jahres fertig sein.“).

Wann genau jede einzelne Funktion konkret entwickelt werden soll, muss noch nicht im Fahrplan definiert werden. Diese Entscheidung kann kurzfristig getroffen werden: agile Teams arbeiten nämlich in kurzen Arbeitsphasen (sogenannte „Sprints“), vor denen jeweils entschieden wird, an welchen konkreten Aspekten des Produkts als nächstes gearbeitet wird.

Theorie

Agil: Was ist das?

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?

Wie arbeitet man agil?

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team

Sobald sich abzeichnet, dass nicht alle geplanten Features bis zur gesetzten Frist umgesetzt werden können oder müssen, kann und sollte die Roadmap jederzeit geändert werden. Denn genau hier liegt der Sinn der agilen Entwicklung: Es geht nicht darum, gar keine Pläne zu machen, sondern darum, diese Pläne jederzeit an neue Erkenntnisse anpassen zu können.

Theorie

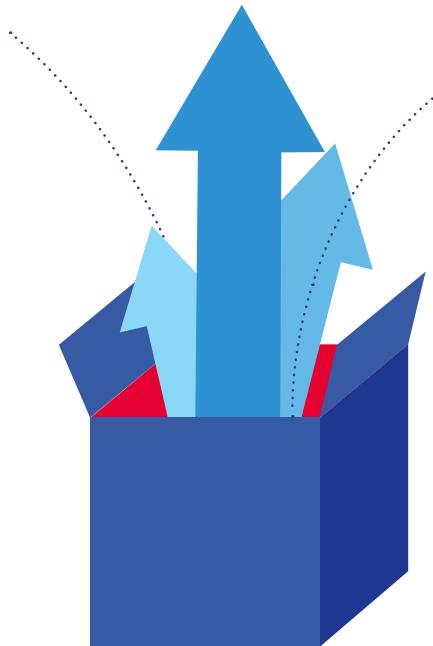
Agil: Was ist das?

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?

Wie arbeitet man agil?

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team



Wie arbeitet man agil?

Hört man die Formulierung „agile Arbeitsweise“, so verbindet man damit vermutlich eine bestimmte Methode, die streng zu befolgen ist. Fakt ist jedoch: Es gibt eine Vielzahl von agilen Ansätzen, die zu den unterschiedlichen Produkten und Bedürfnissen von Teams passen. Einige von ihnen sind bekannter, da sie besonders oft in agilen Kontexten erwähnt und eingesetzt werden. Doch im Grunde genommen gibt es keine starren Regeln, wenn es um agiles Arbeiten geht.

Ebenfalls denkbar ist es, einzelne Elemente – Tools, Formate oder Strategien – aus verschiedenen Methoden zu wählen und diese mit anderen Elementen zu kombinieren. Für Agilität ist in erster Linie entscheidend, ein Produkt möglichst schnell und bedarfsgerecht zu entwickeln und es dann kontinuierlich zu verbessern – es gibt für ein Team viele Möglichkeiten, dieses Ziel zu erreichen.

Theorie

Agil: Was ist das?

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?

Wie arbeitet man agil?

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team

Im Folgenden finden Sie eine Auswahl agiler Methoden und Elemente, die ohne Anspruch auf Vollständigkeit näher vorgestellt und erläutert werden sollen. Zu beachten ist: je nach Methode werden bestimmte Begriffe eventuell unterschiedlich verstanden oder definiert. Die Erklärungen hier sind daher bewusst allgemein gefasst. Sollten Sie bei dem einen oder anderen Begriff tiefer eintauchen wollen (wozu wir Sie gerne ermutigen möchten), werden Sie womöglich auch andere Auslegungen oder strengere Definitionen vorfinden.

Theorie**Agil: Was ist das?**

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?**Wie arbeitet man agil?**

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team



Nutzer:innenbedarfe erfassen und verstehen

User Personas & User Stories

Nutzer:innen und ihre Bedarfe sind zentral für agile Entwicklungsstrategien. Ein Weg, wie agile Teams diese Bedarfe in ihrer Entwicklungsarbeit verankern, ist die Erfassung von Nutzer:innenprofilen (sogenannten „User Personas“). Hierbei handelt es sich um Kurzprofile von potenziellen (aber fiktiven) Produktnutzer:innen, die Details wie Alter, Geschlecht und Beruf umfassen können.

Das Produktteam nutzt diese Profile, um sogenannte „User Stories“ (Nutzer:innengeschichten) zu schreiben. Diese enthalten kurze Beschreibungen (wirklich nur 1-2 Sätze) über die Interessen und Ziele eines/einer Nutzer:in im Bezug auf das zu entwickelnde Produkt. Die klassische Struktur einer User Story ist:

Als ein/e „User Persona“ will ich „irgendein Ziel erreichen“ damit ich „irgendeinen Mehrwert aus dem Ziel realisieren kann“.

Theorie

Agil: Was ist das?

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?

Wie arbeitet man agil?

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team

User Personas und User Stories helfen dem Produktteam ihre Arbeit rund um die tatsächlichen Nutzer:innenbedarfe zu fokussieren: so behält das Team im Blick, für wen sie das Produkt letztlich entwickeln und was diese Personen von dem Produkt erwarten.

Wichtig: Personas und Stories sollten nicht auf den eigenen (unterstellten) Annahmen beruhen. Vielmehr sollte das Team noch vor Beginn der Entwicklung Interviews mit potenziellen Nutzer:innen durchführen, um ihre Bedürfnisse besser zu verstehen. Die Ergebnisse sollten im Anschluss dafür genutzt werden, um die Personas und Stories zu verfassen.



Weiteres Material: „Die Nutzer:innenperspektive“
(Service Agent:innen Schulung vom CityLAB Berlin)



Weiteres Material: „Persona-Profil“ aus dem kostenlosen
Handbuch Öffentliches Gestalten (Seite 266)

Theorie

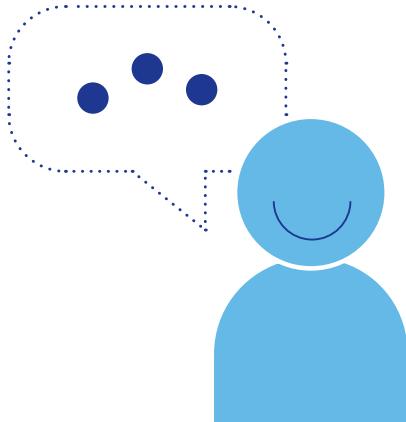
Agil: Was ist das?

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?

Wie arbeitet man agil?

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team



Nutzer:innentests

Die agile Entwicklung sieht vor, dass ein Produkt über mehrere Iterationszyklen hinweg prototypisch verbessert wird. Der Schlüssel hin zur kontinuierlichen Verbesserung eines Produkts liegt bei Nutzer:innentests. Regelmäßige Tests mit Nutzer:innen erlauben es nämlich, Feedback zur Funktion und Nutzbarkeit eines Prototypen zu sammeln, das anschließend direkt in die Verbesserung des Produkts fließt.

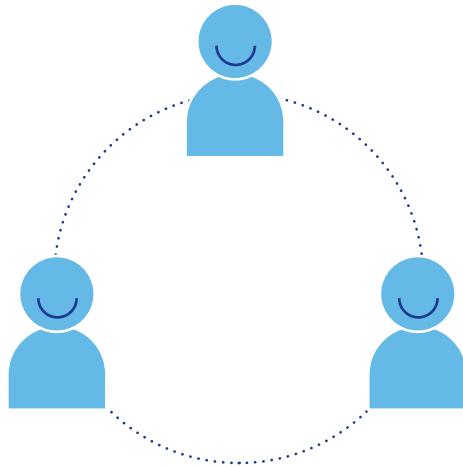
Wie genau ein User Test durchgeführt wird, ist abhängig vom Produkt. Wie zuvor gilt auch hier wieder, den Fokus auf echte Nutzer:innen (und nicht jemand aus dem Produktteam oder Kolleg:innen aus einer anderen Abteilung) zu richten und zu verstehen, wie sie das Produkt bedienen. In der Regel gibt das Entwicklungsteam den Nutzer:innen eine Aufgabe, die mit dem Produkt erledigt werden soll (z. B. einen Antrag mithilfe des Produkts einzureichen oder ein passendes Angebot durch die Suchfunktion zu identifizieren). Anschließend beobachtet jemand aus dem Team die Nutzer:innen und notiert, wo es Schwierigkeiten bei der Bedienung des Produkts gab oder welche Aspekte des Produkts eventuell nicht wie erwartet funktioniert haben. Dieses Wissen wird schließlich für die nächste Iteration des Produkts benutzt.

Theorie**Agil: Was ist das?**

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?**Wie arbeitet man agil?**

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team



Aufteilung von Aufgaben und Rollen

Rollen im Team

Die klassische Rollenverteilung in agilen Teams richtet sich in der Regel nach den spezifischen Verantwortlichkeiten und Aufgaben der jeweiligen Personen im Arbeitsalltag. So gibt es neben den Entwicklern (Developer), die das Produkt technisch umsetzen, auch Personen im Team, die weniger bis gar keine technischen Aufgaben übernehmen. Hierzu zählen etwa das Erfassen von Nutzer:innenbedarfe in Form von User Personas und User Stories, das Durchführen von Nutzer:innentests sowie die Organisation von teaminternen Meetings (s. nächster Abschnitt). Hierfür gibt es je nach agiler Methode unterschiedliche Bezeichnungen und Definitionen.

Theorie

Agil: Was ist das?

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?

Wie arbeitet man agil?

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team

Eine besonders wichtige Rolle in einem agilen Team ist die des Product Owners. Diese Person ist dafür zuständig, dass die Nutzer:innenperspektive nicht nur am Anfang und am Ende, sondern über den gesamten Prozess hinweg einbezogen wird. Product Owner beschreiben funktionale Anforderungen an das Produkt aus Sicht der Nutzenden, evaluieren zusammen mit den Kunden die Zwischenergebnisse und priorisieren die Aufgaben und jeweiligen Zielsetzungen für den nächsten Entwicklungs-Sprint. Nicht zuletzt müssen sie die Befugnis und die Kompetenzen besitzen, Entscheidungen und Priorisierungen im Sinne der Endnutzer:innen zu treffen, weshalb eine klare Definition dieser Rolle unerlässlich ist.

Theorie

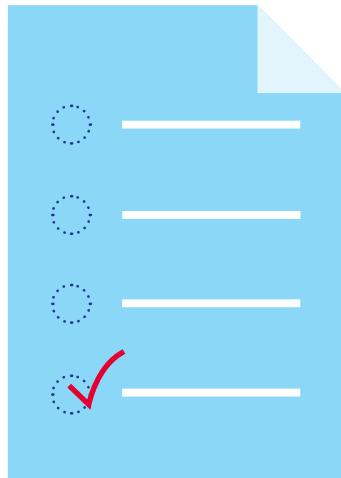
Agil: Was ist das?

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?

Wie arbeitet man agil?

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team



Produkt-Backlog

Als Backlog bezeichnet man eine Liste von einzelnen Aufgaben und Funktionen (geschrieben auf physischen oder digitalen Karten), die für die Erstellung des Endprodukts erforderlich sind. Diese Liste wird abgeleitet aus den bereits erfassten Nutzer:innenbedarfen und User Stories sowie aus den Zielvorgaben, die Teil der Roadmap sind. Die Aufgaben und Funktionen werden vom Team (bzw. vom Product Owner) regelmäßig priorisiert. Anhand dessen wird dann entschieden, welche Funktionen bei der nächsten Iteration angegangen und implementiert werden sollen.

Theorie

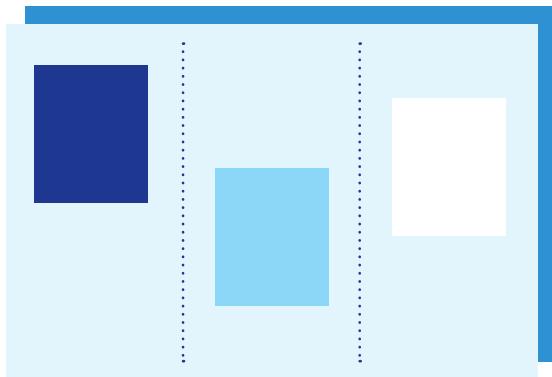
Agil: Was ist das?

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?

Wie arbeitet man agil?

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team



Kanban Board

Ein Kanban Board ist eine Methode zur Visualisierung von bereits erledigten und noch ausstehenden Aufgaben für das Team. Im Kern geht es darum, einzelne Aufgaben (z. B. aus dem Backlog) für die Entwicklung des Produkts aufzuschreiben und diese nach ihrem aktuellen Status in verschiedenen Spalten zu sortieren. Der klassische Ansatz wäre eine Unterteilung in Spalten wie „noch zu bearbeiten“, „in Bearbeitung“, „zu prüfen“ und „erledigt“. Es gibt hier aber keine festen Regeln und das Team selbst kann entscheiden, welche Unterscheidungen am meisten Sinn machen.

Was es allerdings geben sollte ist eine Einigung im Team, wie viele Aufgaben sich maximal in einer Spalte befinden dürfen, um einen Bearbeitungsstau im Team zu vermeiden (wenn etwa zu viele Aufgaben auf eine Überprüfung warten müssen). Ein Kanban Board kann sowohl eine physische Tafel sein (z. B. Wand oder Whiteboard) oder auch digital abgebildet werden (z. B. mit Tools wie Trello oder Jira).

Theorie

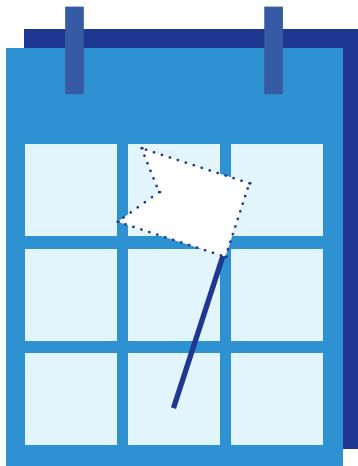
Agil: Was ist das?

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?

Wie arbeitet man agil?

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team



Sprints

Agile Teams arbeiten gewöhnlich in sogenannten Sprints. Ein Sprint bezeichnet eine Zeitperiode von einer vordefinierten Länge (meistens jedoch zwischen einer bis vier Wochen), in der das Team auf ein zuvor festgelegtes Zwischenziel hinarbeitet. Die Länge eines Sprints sollte grundsätzlich eher kurz gehalten werden, damit regelmäßige Fortschritte am Produkt gemacht werden können. Wird der Zeithorizont zu weit gestreckt, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass zu viele Aufgaben auf einmal angenommen werden und mit der steigenden Komplexität auch mehr Probleme auftauchen werden.

Das Team entscheidet zu Beginn eines Sprints, welche Aufgaben aus dem Produkt-Backlog im jeweiligen Sprint bearbeitet werden sollen. Entsprechend sollten nur Aufgaben ausgewählt werden, die auch realistisch innerhalb des Sprint-Zeitraums erledigt werden können, denn: Während eines Sprints kommen keine neuen Anforderungen oder Anpassungen hinzu, um das Team nicht zu stören.

Theorie**Agil: Was ist das?**

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?**Wie arbeitet man agil?**

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team



Austausch im Team

Daily Standup

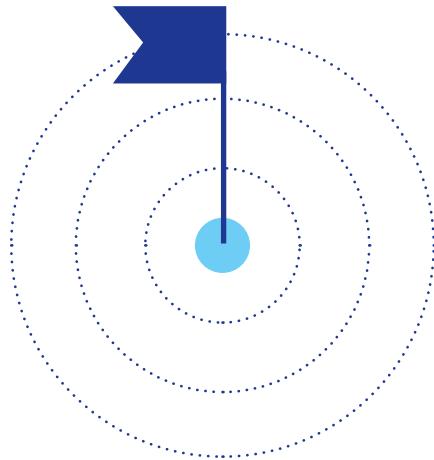
Ein agiles Team lebt davon, im ständigen Austausch zueinander zu stehen, um möglichst schnell und effizient arbeiten zu können und potenziellen Problemen frühzeitig zu begegnen. Zu diesem Zweck führen viele agile Teams ein tägliches Check-In durch, das oft auch als „Daily Standup“ genannt wird („Standup“ hier im Sinne vom „Aufstehen“). Hierbei berichten alle Teammitglieder kurz darüber, woran sie gerade arbeiten, vor welchen Herausforderungen sie aktuell stehen und ob sie konkrete Unterstützung von anderen Teammitgliedern brauchen. Daily Standups sollten in der Regel maximal 15 Minuten dauern – also so kurz, dass alle Teammitglieder das ganze Meeting bequem im Stehen durchführen können.

Theorie**Agil: Was ist das?**

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?**Wie arbeitet man agil?**

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team

**Sprint-Planungstreffen**

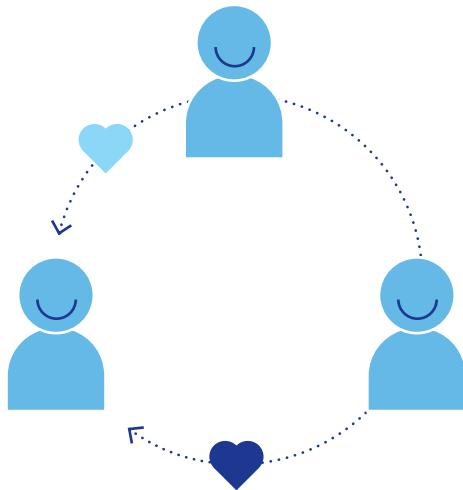
Agile Teams arbeiten meistens in Sprints (siehe „Aufteilung von Aufgaben und Rollen“ für eine Erklärung von Sprints). Zu Beginn eines Sprints gibt es ein Planungstreffen, in dem das Produktteam festlegt, was die Arbeitsziele und die damit verbundenen Aufgaben für den kommenden Sprint sind und wer an welchen Aufgaben arbeiten wird. Die Arbeitsziele sollten für den Zeitraum des Sprints realistisch geplant sein. Bei dieser Einschätzung spielen z. B. die Komplexität der Aufgaben und die Auslastung im Team eine wichtige Rolle.

Theorie**Agil: Was ist das?**

- Hintergrund und Kontext
- Prinzipien der agilen Methoden

Wie erstellt man einen agilen Plan?**Wie arbeitet man agil?**

- Nutzer:innenbedarf erfassen
- Aufteilung von Aufgaben
- Austausch im Team

**Retrospektiven (Retros)**

Am Ende eines Sprints kommt das Produktteam nochmal zusammen, um gemeinsam darauf zu schauen, wie der Sprint gelaufen ist: Wurden die definierten Ziele für den Sprint erreicht? Was hat während des Sprints gut funktioniert (z. B. was die Team-Produktivität und Zusammenarbeit angeht) und was hat nicht so gut funktioniert? Diese Treffen sind gleichzeitig eine Chance, andere Teammitglieder für ihre besonders gute Arbeit zu loben sowie Möglichkeiten für Verbesserungen zu identifizieren. Retros sollten idealerweise eine feste Struktur haben und streng getaktet sein, um nicht zu viel Zeit in Anspruch zu nehmen.

So geht es

Konkrete Praxistipps für
agiles Arbeiten in der Verwaltung

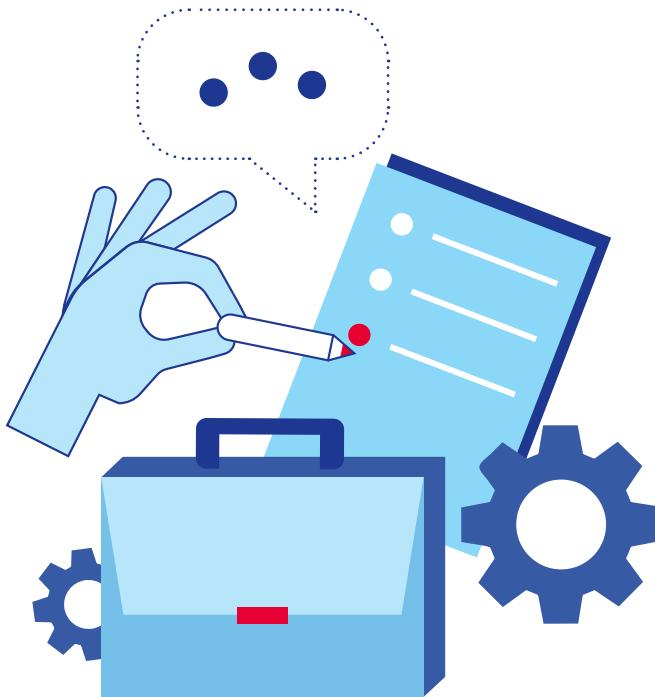
Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

**Agil – so geht's!**

Das Wort „agil“ klingt für Sie noch immer nach einer leeren Worthülse? Machen Sie sich keine Sorgen - die gute Nachricht ist: agile Methoden sind kein „alles oder nichts“. Sie müssen weder den Anspruch noch die Befürchtung haben, Ihre Arbeitsweise grundlegend verändern oder sich komplett an die Arbeitsroutine von Entwickler:innen anpassen zu müssen, um Innovationen auf den Weg zu bringen. Vielmehr geht es darum, an einzelnen Stellschrauben zu drehen und sich dabei bewährte agile Methoden zu eigen zu machen, die auch ohne Vorkenntnisse im eigenen Arbeitsalltag leicht integrierbar sind.

In diesem Kapitel erhalten Sie praktische Tipps und Tricks, wie Sie sich geschickt durch den Verwaltungsalltag navigieren können, um die Entwicklung innovativer Verwaltungsangebote voranzutreiben. Betrachten Sie diesen Leitfaden daher weniger als dogmatische Anleitung, sondern eher als einen praktischen Wegbegleiter, der Sie durch die verschiedenen Phasen der digitalen Produktentwicklung begleitet.

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken



Startschuss!

Den passenden Rahmen für Ihr Produkt festlegen

Sie haben einen Bedarf festgestellt und sind zu der Entscheidung gekommen, ein digitales Produkt – also eine Webseite, Applikation, Software o.ä. – ist die richtige Lösung? Die folgenden Hinweise helfen Ihnen dabei, die ersten Schritte und Überlegungen zu unternehmen, um sich einen Überblick über Ihr Vorhaben zu verschaffen.

Praxis**Produktrahmen festlegen**

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

**Sprechen Sie mit den Bedarfsträger:innen und Nutzer:innen**

Letztlich ist es das Ziel jedes IT-Produkts, den Nutzenden (das können Verwaltungsangestellte oder Bürger:innen sein) eine gute Nutzer:innenerfahrung zu bieten. In Verwaltungen werden digitale Anwendungen jedoch zu häufig noch aus Anbieter- statt aus Nutzer:innensicht entwickelt. Stellen Sie deshalb sicher, die Zielgruppen frühzeitig in den Prozess einzubeziehen – also noch bevor Sie anfangen, ein Produkt zu skizzieren und zu entwickeln. Die zentrale Frage sollte lauten: „Welches Problem soll aus Sicht der Nutzenden gelöst werden?“. Die Prioritäten der Nutzenden sind fast immer anders gelagert als die der Anbieter, aber nur Erstere entscheiden über den Erfolg des Vorhabens.



[Mehr über die Einbindung von Nutzer:innenperspektiven](#)



[Weiteres Material: „Wie wir Nutzer:innen verstehen und in den Entwicklungsprozess einbeziehen“ von DigitalService Bund](#)

Praxis**Produktrahmen festlegen**

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

**Beim Nachbarn abschreiben: Nicht nur erlaubt, sondern erwünscht**

Für viele Probleme wurden schon einmal Lösungen gefunden, die sich insbesondere im Bereich der Open Source-Entwicklungen gut recherchieren lassen und auf die aufgebaut werden kann. Häufig haben einzelne Kommunen oder Landkreise bereits ähnliche Entwicklungsvorhaben angestrebt, sodass ein Austausch lohnenswert sein kann und nicht bei Null begonnen werden muss. Idealerweise können Sie auf diese Weise schon zu einem ersten funktionsfähigen Produkt (ein sogenanntes „Minimum Viable Product“) gelangen, das im weiteren Prozess nur noch angepasst werden muss (siehe Punkt „Kaufen oder Entwickeln? Sie haben die Wahl“).

In Vorbereitung auf eigene Entwicklungsvorhaben oder die Entscheidung für den richtigen Anbieter ist es zudem hilfreich, die Entwicklungspfade digitaler Technologie zu verstehen. Eine regelmäßige Technologie- und Anbieterschau im internen Prozess bietet Inspirationspotenzial für eigene Anwendungs- und Entwicklungsideen und kann langfristig davor bewahren, auf eine auslaufende Technologie oder den falschen Anbieter zu setzen.

Praxis**Produktrahmen festlegen**

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

**Brechen Sie das Produkt auf das Wesentliche herunter**

Vorsicht vor der Komplexitätsfalle! Großprojekte mit mehreren Jahren Laufzeit und Millionenbudgets lassen sich kaum zuverlässig planen und umsetzen. Setzen Sie sich stattdessen das Ziel, in möglichst kurzer Zeit ein erstes rohes Produkt mit den zentralen Kernfunktionalitäten („Minimum Viable Product“) zu entwickeln, das dann schrittweise getestet, verfeinert und ausgebaut wird. Behalten Sie das Endziel im Blick, aber widerstehen Sie der Versuchung, spätere Projektphasen und Features bereits zu Beginn detailliert zu spezifizieren – die Erkenntnisse, die aus Ihrem ersten Prototypen und dem Testing gewonnen werden, können noch vieles ändern! Mit Blick auf die Auftragsvergabe kann so auch mit einem kleinen Budget ein erster Prototyp oder eine niedrighschwellige Pilotphase entstehen, um das Produkt zu konkretisieren und zugrundeliegende Annahmen zur Nutzer:innenerfahrung zu überprüfen.

Praxis**Produktrahmen festlegen**

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

**Machen Sie das Produkt zu Ihrem Produkt**

Viele IT-Projekte in der Verwaltung scheitern an unklaren Zuständigkeiten. In der digitalen Produktentwicklung müssen im Prozess ständig Entscheidungen getroffen werden, die über die Qualität des Ergebnisses entscheiden. Wird im Voraus nicht definiert, wer diese Entscheidungen trifft, muss das gesamte Produktteam viel Zeit in langwierigen Abstimmungsrunden verbringen – ein Todesstoß für die agile Produktentwicklung. Legen Sie deshalb von Anfang an fest, wer die operative Verantwortung für das Produkt trägt und entsprechend in der Lage ist, Entscheidungen auch eigenständig zu treffen.

In der überwiegenden Zahl der Fälle ist es sinnvoll, diese operative Verantwortung in der zuständigen Verwaltung zu behalten und nicht an einen externen Dienstleister zu übertragen. Der Dienstleister ist zwar für die technische Entwicklung zuständig, doch die Verwaltung sollte definieren, was die Bedarfe und Anforderungen sind und wie diese am Besten von einem Produkt adressiert werden können. Bedenken Sie: Das Produkt wird am Ende als ein Angebot der Verwaltung gesehen und nicht als Angebot des Dienstleisters. Entsprechend sollte die Verwaltung auch von Anfang an Verantwortung übernehmen und den Entwicklungsprozess maßgeblich steuern.

Praxis**Produktrahmen festlegen**

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

**Schaffen Sie Synergien statt Insellösungen**

Bei der Entwicklung von IT-Lösungen in der öffentlichen Verwaltung steht das fertige Produkt selten für sich alleine. In den meisten Fällen steht ein IT-Produkt in Beziehung zu anderen Produkten oder Dienststellen, mitunter auch außerhalb der eigenen Verwaltung. So sind Geodaten nicht nur für das Straßen- und Grünflächenamt relevant, sondern lassen sich durch richtige Verknüpfung auch in anderen Fachbereichen – etwa mit Blick auf Nachhaltigkeit und soziale Infrastrukturen – sinnvoll nutzen.

Sie wissen schon im Voraus, dass Ihr Produkt Relevanz für andere Systeme oder Abteilungen haben wird? Dann nehmen Sie Kontakt mit relevanten Stellen auf, um möglichst schnell Synergien zu erkennen und die Entstehung von Parallelstrukturen zu vermeiden. Falls nicht: Reden Sie möglichst früh in der Öffentlichkeit über Ihr Produkt! Präsentieren Sie es bei Sitzungen oder Fachkonferenzen innerhalb der Verwaltung, um Kolleg:innen auf Ihr Produkt aufmerksam zu machen. So können Sie weitere potenzielle Synergien entdecken und nebenbei auch wertvolles Feedback zu Ihrem Produkt sammeln.

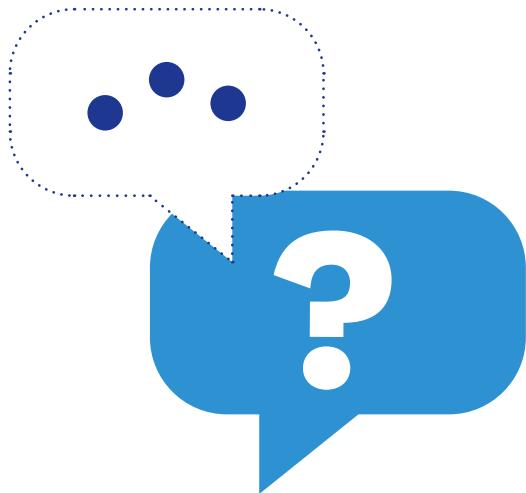
Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

**Help wanted!****Eine Ausschreibung vorbereiten und den richtigen Umsetzungspartner finden**

Sie haben herausgefunden, welches Problem Sie für Ihre Zielgruppe lösen wollen und wie sie dabei vorgehen wollen? Dann sind Sie nun wahrscheinlich auf der Suche nach einem passenden Dienstleister und haben sich bereits mit dem Beschaffungsprozess und dem öffentlichen Vergaberecht vertraut gemacht.

Auch im bestehenden Vergaberecht ist es durchaus möglich, Freiraum für die innovative Beschaffung und Entwicklung von digitalen Produkten zu schaffen, wenn man ein paar grundlegende Punkte beachtet. Die folgenden Hilfestellungen zeigen Ihnen, wie Sie beispielsweise bei der Vorbereitung der Ausschreibung oder bei der Auswahl des Dienstleisters agil vorgehen können.



Auf der [Website des Kompetenzzentrums innovative Beschaffung \(KOINNO\)](#) finden Sie viele wertvolle Hinweise zu innovativen Beschaffungsprozessen aus vergaberechtlicher Sicht.

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

**Rahmenbedingungen zuerst!**

Bevor Sie damit beginnen, die inhaltlichen Anforderungen ausführlich zu beschreiben, sollten Sie zunächst die allgemeinen Rahmenbedingungen abklären, die den Umfang des Vorhabens definieren. Diese können strukturell oder inhaltlich bedingt sein, wie z. B. folgende **Orientierungsfragen**:

- **Welche Einschränkungen und welche Freiräume gibt es?**
- **Was sind die Grundlagen der Barrierefreiheit?**
- **Müssen Gestaltungsrichtlinien (z. B. die Berlin-CI) berücksichtigt werden?**
- **Welche Vorgaben an die IT-Architektur gibt es?**
- **Was ist das Gesamtbudget?**
- **Müssen andere Abteilungen, Behörden oder sonstige Verwaltungsakteure mit eingebunden werden?**
- **In welchem Zeitraum soll das Projekt angegangen und abgeschlossen werden?**

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

In vielen Fällen sind die Antworten hierauf ausschlaggebend für bestimmte inhaltliche oder zeitliche Aspekte in der Produktentwicklung. Nicht selten wird die Veröffentlichung eines Produkts zu einem späteren Zeitpunkt ausgebremst, weil wichtige Akteure nicht rechtzeitig einbezogen wurden (z. B. Barrierefreiheitsbeauftragte, Personalrat oder interne IT-Beauftragte). Die Klärung dieser Rahmenbedingungen im Voraus ist somit essentiell, um die Entwicklung auf sichere Füße zu stellen.

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

**Kaufen oder Entwickeln? Sie haben die Wahl**

Eine wichtige Entscheidung im Voraus: Sollten Sie eine bereits bestehende Lösung kaufen oder eine eigene Lösung entwickeln lassen? Beide Entscheidungen haben Vor- und Nachteile. Wenn Sie eine bestehende Lösung kaufen, haben Sie wahrscheinlich schneller ein lauffähiges Produkt, denn Sie sparen bei der Entwicklung Zeit. Allerdings bieten bestehende Lösungen meistens weniger Möglichkeiten für kundenspezifische Anpassungen (und wenn doch, können diese sehr teuer sein). Wollen Sie eine eigene Lösung entwickeln, können Sie das Endprodukt passgenau nach Ihren Wünschen und Bedarfen gestalten. Das kann aber natürlich zeit- und ressourcenintensiv sein. Es bleibt auch die Möglichkeit, eine bestehende Open Source-Lösung als Basis zu nutzen und diese auf Ihre Bedürfnisse anzupassen. Damit hätten Sie eventuell mehr Freiraum für eigene Anpassungen als mit einer proprietären Lösung, aber Sie müssen trotzdem selbst ein:e Entwickler:in für die Weiterentwicklung und Wartung finden und entsprechend Ressourcen in die Entwicklungsarbeit investieren.

Es gibt daher nicht den einen, richtigen Weg. Oft lohnt es sich, verschiedene Szenarien zu vergleichen und abhängig von den verfügbaren Ressourcen und den eigenen Prioritäten eine Entscheidung zu treffen.

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

**Je größer, desto besser? Nicht immer – denken Sie modular!**

Die Beauftragung eines einzelnen Anbieters über einen längeren Zeitraum oder für ein komplexes Produkt mag zunächst die bequemste Lösung sein, führt aber oftmals zu einer Anbieter-Abhängigkeit. Je mehr Komponenten einer Software nämlich von einem einzigen Anbieter entwickelt werden, desto mehr Kontrolle hat dieser auch über die zukünftige Weiterentwicklung des Produkts. So kann der Anbieter seine eigenen Produkte und Dienste in die zu entwickelnde Software leichter integrieren und sich dadurch die Abhängigkeit der Verwaltung zum Anbieter sichern.

Wie sich das vermeiden lässt? Denken Sie modular. Statt des Kaufes oder der Entwicklung eines einzelnen, komplexen Produktes können Verwaltungen das Produkt auch in einzelne Module aufteilen, die durch Schnittstellen miteinander verknüpft sind und von unterschiedlichen Anbietern bedient werden können. Diese Aufteilung in mehrere kleine Aufträge verhindert den sogenannten „Anbieter Lock-in“, erhöht die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Entwicklung durch die geringere Komplexität und schafft zusätzlich den Anreiz, ein nachhaltiges und offenes Software-Ökosystem zu bauen.

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

**Interoperabilität mit bestehenden und zukünftigen Systemen durch Standards und Schnittstellen sichern**

Schnittstellen sind ein wichtiger Baustein moderner IT-Systeme: in einer Verwaltung arbeiten die Mitarbeiter:innen meistens nicht mit einem einzigen System, sondern mit einer Vielzahl unterschiedlicher Programme und Services, je nachdem welche Aufgabe erledigt werden muss. Weil es meistens nicht „das eine“ System für alles gibt, ist es wichtig, dass Programme über Schnittstellen miteinander „sprechen“ können – also dass sie Daten untereinander austauschen können.

Was bedeutet das für Ihre Ausschreibung und geplante Produktentwicklung? Legen Sie in Ihrer Leistungsbeschreibung fest, dass Ihr Produkt mit Rücksicht auf gängige, möglichst offene Schnittstellen-Standards entwickelt werden sollte (ggf. benennen Sie direkt die einzuhaltenden Standards, sofern Sie das bereits wissen). So erhöhen Sie die Chancen, dass Ihr noch zu entwickelndes Produkt mit Ihren existierenden und zukünftigen Systemen und Produkten kompatibel ist.

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

Ein weiterer Vorteil: die Verwendung von offenen, standardisierten Schnittstellen reduziert Ihre potentielle Abhängigkeit von einem spezifischen Anbieter. Indem Sie sich eine breitere Auswahl an Produkten verschaffen, mit denen Sie später arbeiten können, sind Sie nicht mehr auf Systeme beschränkt, die eine proprietäre Schnittstelle eines spezifischen Anbieters erfordern.

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

**Schaffen Sie Freiraum für Innovationen mit funktionalen Leistungsbeschreibungen**

Ausschreibungen für ein digitales Produkt sollten nicht immer von vornherein alle Facetten und Funktionen eines gewünschten Produkts definieren. Dies entspricht nämlich einem Vorgehen, das eher schwer mit Agilität und Innovation vereinbar ist, da beide Seiten Flexibilität benötigen, um schnelle Anpassungen anhand von Feedback durchzuführen.

Eine Alternative ist die sogenannte „funktionale Leistungsbeschreibung“. Statt eines ausführlichen Leistungskatalogs können ausschreibende Stellen eine Leistungsbeschreibung verfassen, die das zu erreichende Ziel definiert – und das möglichst verständlich und frei vom Verwaltungsjargon. In der Beschreibung macht die Verwaltung klar, was sie mit dem Produkt erreichen will (z. B. eine konkrete Verbesserung eines bestimmten Prozesses), gibt aber nicht vor, wie das Ziel erreicht werden sollte – und schafft dadurch Freiraum für Innovation und agiles Arbeiten.

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken



Auf die Plätze, fertig, los

Ein Produkt oder eine Innovation agil entwickeln

Der Produktrahmen ist festgelegt und Sie haben einen Dienstleister oder Umsetzungspartner für Ihr Produkt gefunden? Dann sind Sie jetzt startklar und es kann in die tatsächliche Entwicklung des Produkts gehen!

Auch wenn Sie die Entwicklungsarbeit nicht selbst erbringen können, sollten Sie sich in dieser Phase keineswegs zurücklehnen, sondern weiterhin eine aktive Rolle einnehmen. Die zentrale Frage, um die es sich in diesem Abschnitt dreht: **Wie stellt man sicher, dass die Zusammenarbeit mit dem Umsetzungspartner reibungslos verläuft und das Produkt erfolgreich entwickelt wird?**

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

**Behalten Sie die Verantwortung mit einer/einem Product Owner:in**

Spätestens zu Beginn der Entwicklungsphase des Produkts sollten Sie eine Person aus Ihrem Team als Product Owner:in festlegen. Product Owner sind ein fester Bestandteil des Projektteams und maßgeblich für den Erfolg des Projektes verantwortlich. Es ist daher entscheidend, dass diese Rolle auch durch eine in der entsprechenden Verwaltung tätige Person selbst ausgeführt wird. Idealerweise findet sich eine Person, die Erfahrungen mit digitaler Produktentwicklung hat, mindestens aber eine gewisse Leidenschaft sowie Interesse für digitale Anwendungen mitbringt. Vertiefte technische Kenntnisse sind für die Rolle hilfreich, aber nicht unbedingt notwendig, da es ja gerade darum geht, das Produkt mit der Nutzer:innenbrille zu betrachten. Wichtiger sind die grundsätzliche Bereitschaft und Kapazitäten, sich auf die – zeitintensive, aber sehr gewinnbringende – agile Projektarbeit einzulassen.

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

**Finden Sie kurze Arbeitswege zu Ihrem Dienstleister**

Sobald die tatsächliche Entwicklungsarbeit beginnt, setzt häufig die Denkweise ein: „Jetzt sind die Programmier:innen dran und wir müssen erstmal warten, bis sie was zu zeigen haben.“ Doch nur weil Sie nicht direkt entwickeln, sollten Sie sich nicht aus dieser Phase herausziehen, denn Sie sind ja weiterhin der Kapitän, der das Schiff noch steuern soll.

Konkret heißt das: Bleiben Sie auch während der Entwicklungsphase an Bord. Pflegen Sie einen engen Austausch mit der Crew, einschließlich der externen Dienstleister:innen. Üblicherweise arbeiten agile Teams und Tech-Agenturen in „Sprints“, die eine vordefinierte Dauer haben (oft zwischen einer Woche und einem Monat). Sie können entsprechend eine Vereinbarung mit Ihrem Dienstleister eingehen, dass Sie zum Ende eines Sprints ein „Check-In“ durchführen, um sich über den aktuellen Stand des Projekts auszutauschen. Hierbei geht es keineswegs um ein Mikromanagement des Projekts, sondern darum, dass beide Seiten kurze Arbeitswege und einen regelmäßigen Austausch zueinander haben, um wertvolles Feedback einzuholen und erforderliche Anpassungen schnell umzusetzen: Nur so können Sie regelmäßig sicherstellen, dass das Produkt auch wirklich entlang der Nutzer:innenbedarfe entwickelt wird und bei Bedarf ein frühzeitiges Gegenlenken möglich ist.

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

**Nutzen Sie die richtigen Tools, um auf dem Laufenden zu bleiben**

Regelmäßige Treffen mit Ihrem Dienstleister sind nicht der einzige Weg für Sie, um über die Entwicklung Ihres Produkts informiert zu bleiben. Entwicklungsteams nutzen in der Regel digitale Tools, um Ihre Entwicklungsarbeit in einzelnen Aufgaben abzubilden (vgl. „[Kanban Boards](#)“). Diese werden dann priorisiert und systematisch angegangen. Meistens wird auch der aktuelle Status der Aufgabe angezeigt, damit alle im Projekt sehen können, ob aktuell daran gearbeitet wird.

Machen Sie sich diese agile Herangehensweise auch für die Entwicklung Ihres Produkts zu eigen. Versuchen Sie den Überblick zu behalten, wo sich das Projekt gerade befindet und welche Aufgaben aktuell priorisiert werden. Es gibt diverse digitale Tools, die für das Verfolgen von Entwicklungsarbeit geeignet sind. Ihr Dienstleister sollte mit solchen Tools vertraut sein und kann Ihnen sicherlich eine Empfehlung geben, was sich in Ihrem Fall am besten anbietet.

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

**Lassen Sie sich regelmäßig Demos zeigen**

Ein Grundsatz der agilen Entwicklung ist das iterative Arbeiten in zeitlich getakteten Sprints; deren Ergebnisse direkt in einen funktionsfähigen Prototypen fließen. Das bedeutet für Sie im Grunde, dass es eine unfertige Version des Produkts gibt, die schrittweise mit neuen Features oder Verbesserungen ergänzt wird. Und als Verantwortliche:r für das Produkt können und sollten Sie diesen Fortschritt miterleben.

Auch hier gilt: Bleiben Sie nah am Produkt und lassen Sie sich statt eines Zwischenberichts oder einer Präsentation über die gelungene Arbeit der vergangenen Wochen oder Monate lieber eine Demonstration des Prototypen zeigen! Entweder wird Ihnen vom Dienstleister der aktuelle Arbeitsstand gezeigt oder Sie erhalten idealerweise einen direkten Zugang zu einer Testversion des Produkts, wo Sie die Features selbst testen können.

Mit solchen Demos können Sie nicht nur den Fortschritt in der Entwicklung genauer betrachten, sondern – was viel wichtiger ist – auch erkennen, wann die Entwicklungsarbeit von Ihren Erwartungen abweicht und frühzeitig gegensteuern.

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

**Testen Sie frühzeitig Ihr Produkt – auch außerhalb des Produktteams**

Unabhängig davon, um welche Art oder welchen Umfang von IT-Anwendung es sich handelt, gilt: Starten Sie Ihre ersten Testläufe so früh wie möglich! Je früher und öfter IT-Entwicklungen im Anwendungskontext erprobt werden, desto besser kann wertvolles Feedback von den Nutzenden gesammelt werden.

Keine Sorge – Sie brauchen hierfür weder einen perfekten Prototypen noch eine breite Öffentlichkeit: Sie können die Nutzer:innentests auch mit einer kleinen Gruppe von Nutzer:innen z. B. in Form eines sogenannten „Klick-Dummies“ durchführen, der noch nicht alle Funktionen enthält. Damit können die Nutzenden die Anwendung prototypisch erfahren und Feedback zur Bedienbarkeit des Produkts geben. Mit diesem Feedback können Sie wiederum ihr Produkt strategisch weiterentwickeln und mögliche Hürden frühzeitig identifizieren.

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

Die agile Entwicklung sieht vor, Software so früh wie möglich zu pilotieren, selbst wenn die Entwicklung noch nicht abgeschlossen ist. So kann es immer wieder mal vorkommen, dass eine Software aufgrund von Feedback überarbeitet werden muss. Das ist völlig normal und kein Zeichen dafür, dass etwas schiefgelaufen ist – im Gegenteil: es ist immer besser, dieses Feedback noch in der Test- oder Pilotphase einzuholen, statt nach der Veröffentlichung des finalen Produkts.

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken



... und was jetzt?

Über die Entwicklung hinaus denken

In einem agilen Projekt wird ein Produkt entwickelt, getestet, verbessert, nochmal getestet, nochmal verbessert... doch irgendwann steht ein fertiges Produkt. Ihre Reise ist damit aber noch nicht unbedingt zu Ende. Was bleibt noch zu tun, nachdem ein Produkt fertig entwickelt und vorgestellt wurde?

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

**Entwickeln Sie Gutes und sprechen Sie darüber**

Das **Dokumentieren und Veröffentlichen** Ihres Produkts als Open Source-Projekt (z. B. auf Plattformen wie GitHub oder GitLab) zahlt sich auf vielfältige Weise für Sie und auch andere Verwaltungen aus. Sie selbst profitieren davon, indem Sie das Wissen darüber, wie Ihre digitale Lösung programmiert wurde, für alle zugänglich machen. Sollten spätere Anpassungen nötig sein, müssen Sie nicht mehr den ursprünglichen Dienstleister beauftragen, sondern können am Markt schauen, ob ein anderer Dienstleister eventuell besser zu Ihren Bedürfnissen passt. Idealerweise könnten Sie sogar selbst Anpassungen am Quellcode vornehmen, wenn Sie die benötigte Expertise im Team haben.

Wurde der Quellcode Open Source gestellt, können auch andere aus Ihrer oder anderen Verwaltungen Ihr Produkt bei sich umsetzen oder für andere Zwecke adaptieren. So können Sie dazu beitragen, den Einsatz von innovativen Lösungen in der Verwaltung zu beschleunigen, da auf bestehenden Lösungen aufgebaut werden kann (siehe „Beim Nachbarn abschreiben: Nicht nur erlaubt, sondern erwünscht“).

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken**Ausgediente Produkte sollten vernünftig verabschiedet werden**

Nichts hält ewig – das gilt am allerwenigsten für digitale Technologien. Irgendwann kommt der Zeitpunkt, wo klar wird, dass ein bestimmtes digitales Produkt nicht mehr seinen Zweck erfüllt oder gebraucht wird. Das ist kein Scheitern, sondern völlig normal: vielleicht wird ein neues Produkt entwickelt, das die Nutzer:innenbedarfe noch besser erfüllen wird, vielleicht existiert der ursprüngliche Bedarf für das Produkt auch einfach nicht mehr.

Sobald sich eines dieser Szenarien abzeichnet, sollten Sie einen Plan entwickeln, wie das Produkt so reibungslos wie möglich aus dem Betrieb genommen bzw. „verabschiedet“ werden kann. Das heißt: die Nutzer:innen sollten rechtzeitig über die geplante Stilllegung der digitalen Dienstleistung informiert und darauf hingewiesen werden, wohin sie sich zukünftig wenden können. Intern sollten Sie dafür sorgen, dass der Lebenszyklus des Produkts – also von der Entwicklung bis hin zur Stilllegung, ausreichend dokumentiert ist, damit andere aus der Verwaltung von Ihren Erfahrungen profitieren können.

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

Ist ein neues Produkt geplant, tauschen Sie sich am besten mit dem neuen Produktteam aus (falls Sie nicht selbst ein Teil davon sind), damit der Übergang zum neuen Produkt glatt läuft und Ihr Wissen über die Nutzer:innen und ihre Bedarfe ins neue Produktteam getragen werden kann.

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken**Denken Sie langfristig und seien Sie vor technologischen Änderungen gewappnet**

Ein häufiger Irrglaube ist, dass IT-Produkte nur einmalig entwickelt werden müssen, um dann für alle Zeiten Bestand zu haben. Zum einen müssen digitale Produkte, die Zugang zum Internet benötigen, langfristig gehostet werden, um den Zugang zum Produkt zu sichern. Zum anderen befindet sich die digitale Welt stets im Wandel, da ständig Fortschritte in der Funktion, Effizienz und Sicherheit bestimmter Technologien gemacht werden. Auch Ihr Produkt wird – ob Sie es wollen oder nicht – Teil dieses Wandels sein.

Auch wenn Sie nicht vorhersagen können, was sich ändern wird, können Sie sich in jedem Falle darauf vorbereiten. Zum einen sollten Sie bei der Budget- und Ressourcenplanung mitdenken, dass das Produkt über die Entwicklung hinaus finanziert und betreut werden muss. **Wer wird z. B. für das Hosting zuständig sein?** Falls Ihr eigenes IT-Management-Team diese Aufgabe übernehmen soll, sollte eine umfassende Übergabe des Produkts vom Dienstleister zum eigenen Team als Teil des Auftrags festgelegt werden.

Praxis

Produktrahmen festlegen

Ausschreibung vorbereiten

Produkt/Innovation agil entwickeln

Über Entwicklung hinaus denken

Genauso sollten Sie bedenken, dass Ihr Produkt auch nach der initialen Umsetzung weiterhin **Pflege und Wartungsarbeit** benötigen wird – seien es Sicherheitsupdates, Softwareupdates oder Dienste, die mit dem regulären Betrieb einer digitalen Lösung verbunden sind.

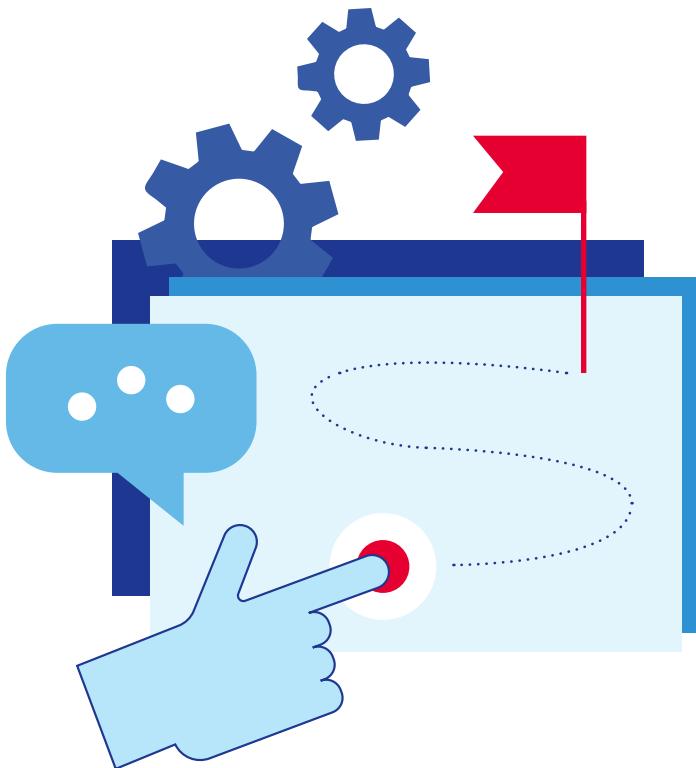
Dabei ist es unerheblich, ob Sie einen Vertrag mit dem ursprünglichen Dienstleister unterschreiben, einen neuen Dienstleister finden (was bei gut dokumentierten Produkten durchaus möglich sein sollte) oder ein internes Team damit beauftragt wird. Hauptsache, Sie planen weitsichtig genug, um den langfristigen Betrieb Ihres Produkts zu sichern.

Fazit

Fazit

Ziel dieses Leitfadens ist es, Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung bei der Entwicklung digitaler Verwaltungsangebote mithilfe agiler Prinzipien und Methoden zu unterstützen. Dass die Verwaltung nicht von heute auf morgen zu einer agilen Softwareagentur wird, ist selbstverständlich. Es gibt diverse, teils gute Gründe für den Status quo in der Verwaltung: ob fehlende Ressourcen, fehlendes Personal und Expertise, kulturelle Faktoren oder rechtliche Rahmenbedingungen, die bestimmte Aspekte der Beschaffung und Umsetzung digitaler Produkte regulieren.

Agilität ist auch nicht in allen Fällen eine Wunderformel für Verwaltungsdigitalisierung. Es gibt auch vergleichsweise einfache IT-Probleme, die sich leicht mit herkömmlichen Vorgehensweisen lösen lassen. Aber gerade dort, wo „Neuland“ betreten wird und komplexe, neuartige Lösungen erforderlich sind, ist mitunter der Weg das Ziel. Iteratives Erproben und die frühzeitige Einbindung von Nutzer:innen sind hier fast immer ein guter Weg, um Erkenntnisse zu sammeln und sich einer guten Lösung schrittweise anzunähern, statt sich in einem Dickicht aus Vorschriften und Abstimmungsschleifen zu verheddern.



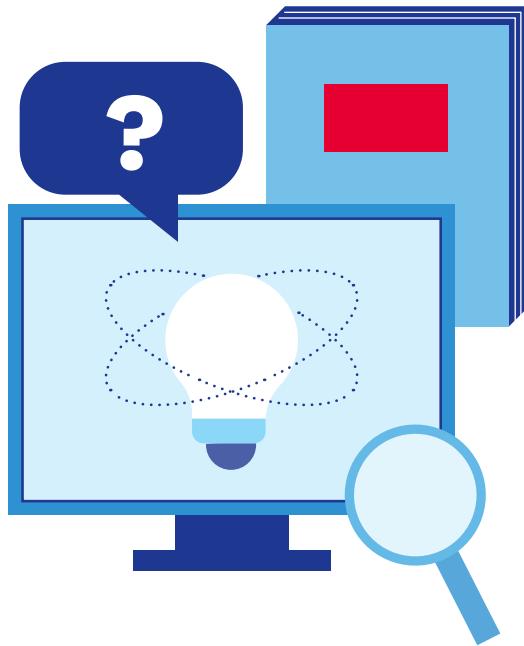
Trotz vieler Herausforderungen können Verwaltungsmitarbeitende sich der agilen Produktentwicklung selbst auch schrittweise nähern, denn agile Methoden sind kein „alles oder nichts“. Schon eine Veränderung der eigenen Haltung kann ein erster Schritt in diese Richtung sein.

Indem Verwaltungen Schritt für Schritt agiler werden, können sie zugleich auch die Qualität sowie die Erfolgchancen ihrer digitalen Angebote verbessern. Eine agile Verwaltung zeichnet sich dadurch aus, dass sie die Bedarfe ihrer Nutzer:innen versteht, Entwicklungsprozesse aktiv begleitet, Verantwortung übernimmt und ihr Wissen mit anderen teilt. Die schrittweise Einführung von agilen Methoden und Strukturen ist auch eine Investition in die Zukunft einer digital handlungsfähigen Verwaltung.

Anhang

Quellen und Ressourcen

Teile dieses Textes wurden adaptiert von den folgenden Quellen, die wir wärmstens als weitere Informationsquellen zum Thema agile Entwicklung im Verwaltungskontext empfehlen:



“Agile Delivery” von dem GOV.UK Service Manual:
www.gov.uk/service-manual/agile-delivery
(Open Government License v3.0)



“De-risking custom technology projects” von 18F:
<https://github.com/18F/technology-budgeting>
(CCO 1.0 Universal public domain dedication)

Als weitere Ressourcen empfehlen wir:



Die Homepage des Kompetenzzentrums „Innovative Beschaffung“, die zahlreiche Ressourcen zum Thema Innovation in der öffentlichen Beschaffung kostenlos online bereitstellt:

www.koinno-bmwk.de



Das Handbuch „Öffentliches Gestalten“ vom CityLAB Berlin, das diverse Methoden für die agile Entwicklung innovativer Produkte und Projekte präsentiert:

www.oeffentliches-gestalten.de

Autor:innen

Dr. Benjamin Seibel
Victoria Boeck
Yi Jun Huang

Copyright

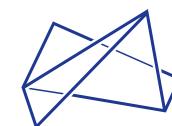
Dieses Werk ist lizenziert
unter der Creative Commons
Attribution-NonCommercial-
ShareAlike 4.0 International
(CC BY-NC-SA 4.0).

Herausgeberin

Technologiestiftung Berlin 2022
Grunewaldstraße 61-62
10825 Berlin
Telefon +49 30 209 69 99 0
info@technologiestiftung-berlin.de
technologiestiftung-berlin.de

**Eine Web-Version dieses Textes
ist hier verfügbar**

agile-verwaltung.citylab-berlin.org



**TECHNOLOGIE
STIFTUNG
BERLIN**