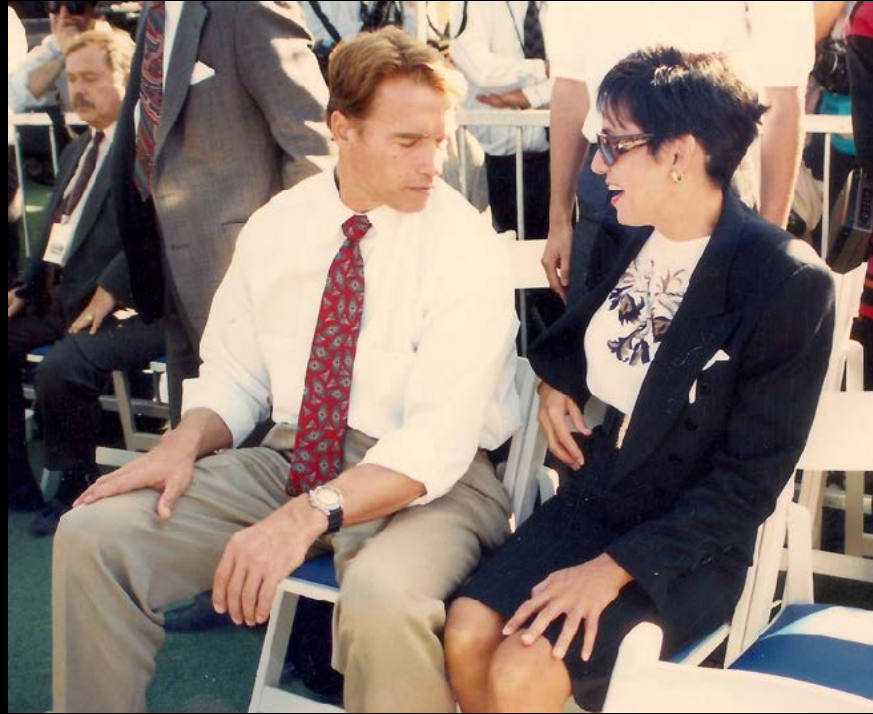




**Prof. Sabine Junginger, PhD**  
Lead MA Service Design  
Head CC, Design & Management





# Design as Common Good / Framing Design through Pluralism and Social Values

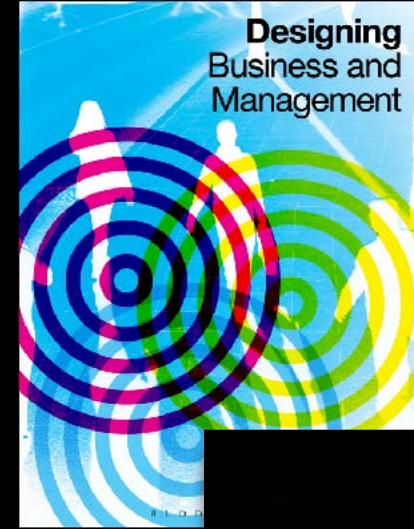
Swiss Design Network  
Symposium 2021  
Conference Proceedings

Edited by  
Messimo Botta  
Sabine Junginger

## Transforming Public Services by Design

Re-Orienting Policies, Organizations and Services around People

Sabine Junginger



### Designing Business and Management

EDITED BY  
POLINA AND  
LUTHERN DENMARK

POUL K. CHRISTENSEN & SABINE JUNGINGER (EDS.)  
THE HIGHWAYS AND BYWAYS OF INNOVATION - DESIGN PERSPECTIVES



### THE HANDBOOK OF DESIGN MANAGEMENT

EDITED BY RACHEL COOPER, SABINE JUNGINGER AND THOMAS LOCKWOOD  
CONSULTANT EDITORS: RICHARD BOLAND, RICHARD BUCHANAN AND KYLENN CHENG

EDITED BY RACHEL COOPER, SABINE JUNGINGER AND THOMAS LOCKWOOD  
CONSULTANT EDITORS: RICHARD BOLAND, RICHARD BUCHANAN AND KYLENN CHENG

DESIGN MANAGEMENT

# Design Thinking & Design Management in der Verwaltung

???	Für den Bürger	Mit dem Bürger	Vom Bürger
<b>Für die Organisation</b>	Externe Agenturen gestalten Produkte und Dienstleistungen für Bürger im Auftrag ohne Beteiligung von Bürgern oder Organisation	Externe Agenturen gestalten Produkte und Dienstleistungen mit Bürgerbeteiligung aber ohne Mitwirkung der Organisation	Bürger initiieren eigene Produkte und Dienstleistungen für öffentliche Organisationen ohne deren Mitwirkung
<b>Mit der Organisation</b>	Externe Agenturen gestalten Produkte und Dienstleistungen für Bürger in Zusammenarbeit mit Verantwortlichen der Organisation	Externe Agenturen beziehen Bürger und Mitglieder öffentlicher Organisationen an der Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen ein.	Bürger suchen Zusammenarbeit mit öffentlichen Organisationen zur Entwicklung und Implementierung nachhaltiger und innovativer Lösungen
<b>Von der Organisation</b>	Repräsentanten des öffentlichen Dienstes gestalten Produkte und Dienstleistungen für Bürger 'im Alleingang'	Repräsentanten der Organisation beteiligen Bürger punktuell an der Entwicklung neuer Konzepte und Lösungen	Bürger und Organisation arbeiten partnerschaftlich an der Entwicklung und Implementierung neuer Produkte und Dienstleistungen



## Local Government Governance & Powers

Municipalities and regional districts in B.C. are empowered by provincial legislation to govern in a wide range of areas. Local government governance and powers focus specifically on how municipal councils and regional district board of directors organize, operate, provide services and make themselves accountable to their communities.

April 2022

### THE FEDERAL ENERGY REGULATORY COMMISSION'S NEW OFFICE OF PUBLIC PARTICIPATION:

*A Promising Experiment in 'Energy Democracy'*

Alexandra Klass and Shelley Welton  
Member Scholar Hannah Wiseman  
Senior Policy Analyst James Goodwin

Center for Progressive Reform CPR

Edition Innovative Verwaltung

Franz-Reinhard Habel · Diane Robers  
Jürgen Stember Hrsg.

## Die innovative Kommune

Mindset, Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele zukunftsorientierter Städte, Gemeinden und Landkreise

Springer Gabler

HIGHTECH FORUM

## Soziale Innovationen

### 1 Soziale Innovationen als Instrument zur Lösung großer gesellschaftlicher Herausforderungen

Klimawandel, Urbanisierung, der demografische Wandel, Digitalisierung und Migration sehen heute im Vordergrund als Treiber gesellschaftlicher Umbrüche. Diese großen Herausforderungen sind so komplex, als dass man ihnen ausschließlich mit technologischen Innovationen begegnen könnte. Benötigt werden sowohl technologische als auch soziale Innovationen.

Soziale Innovationen beziehen sich auf neue soziale Praktiken (Verhaltensänderungen) und Organisationsmodelle, die darauf abzielen, für die Herausforderungen unserer Gesellschaft tragfähige und nachhaltige Lösungen zu finden.<sup>1</sup> Sie sind Teil des Ökosystems für Innovation und damit notwendiger Bestandteil einer offenen Innovationsstrategie. Soziale Innovationen sind nicht notwendigerweise technologischer Natur. Ob gegen technologische Innovationen mit sozialen Innovationen Hand in Hand zu bedanken ist, bleibt abzuwarten.<sup>2</sup>

Besonders disruptiver technologischer Fortschritt erfordert und heftigt gesellschaftliche Verhaltensänderungen. Einerseits können und müssen soziale Innovationen neue Realitäten z. B. am Arbeitsmarkt und am Arbeitsplatz begleiten und

verschaffen, etwa wenn digitale Arbeitsweisen soziale Ungleichheiten hervorbringen, den Arbeitnehmerdatenschutz berühren oder neue Formen der Abgrenzung von Arbeit und Erholung erforderlich werden. Andererseits kann technologischer Fortschritt neue Antworten auf gesellschaftliche Herausforderungen geben, z. B. wenn kommunale eigene soziale Plattformen aufbauen, um Nachbarschaftshilfen zu fördern, oder Menschen über Umweltbelastungen zu erheben. Häufig kommen Impulse für soziale Innovationen aus der Zivilgesellschaft. Sie können aber auch Teil politischer Prozesse oder unternehmerischer Praxis sein. Sozialunternehmen können hier wichtige zusätzliche Impulse geben. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie soziale und gesellschaftliche Ziele mit unternehmerischen Mitteln gemeindefähig verfolgen. Die Praxis sozialer Innovationen ist vielfältig und dynamisch. Ihr Erfolg ist nicht immer messbar und stark von lokalen Rahmenbedingungen abhängig. Ihre Skalierbarkeit ist nicht selbsterklärend. Ziel muss es sein, soziale Innovationen problembezogen zu denken und mit neuen Stakeholder-Formaten Lösungen zu entwickeln, die eine offene und skizze Innovationskultur in der Gesellschaft fördern.

Ausgewählte Themengebiete für soziale Innovationen, die im Rahmen zweier Experten-Workshops im Juli und September 2019 diskutiert wurden.

**Mobilität.** Vor großen Herausforderungen steht die Mobilität. Innerhalb der nächsten 20 Jahre werden die Autos halbiert, die Zahl der Autos hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Andererseits stellt der Klimaschutz den Individualverkehr infrage. Initiativen für soziale Innovationen setzen auf ein neues Mobilitätsverhalten z. B. durch Car Sharing, bessere Nutzung des ÖPNV, den Ausbau von Radwegen und eine neue Gestaltung des öffentlichen Raums. Finanzierbar durch neue Anbieter, Sozialunternehmen und Initiativen zivilgesellschaftlicher Akteure. Wichtigste Entscheidungen von der Industrie (Gesetzgebung von Autos, Emissionen und Verbrauchs) und der öffentlichen Hand (ÖPNV, Straßenplanung, Gestaltung des öffentlichen Raums) getroffen. Ein produktives Zusammenwirken von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft verbindet technologische (emissionsarme Antriebe, z. B. Elektroantrieb) mit sozialen Innovationen (gesunde Mobilität).

**Kommunale Entwicklung und soziale Integration.** Die Gesellschaft verändert sich rasant durch Klimawandel, Zuwanderung, Alterung und die digitale Transformation in aller gesellschaftlichen Bereiche. Urbane und ländliche Räume benötigen neue soziale Dienstleistungen und eine Neugestaltung des öffentlichen Raums. Nachbarschaftshilfen, Mehrgenerationenhäuser, regionale und lokale Lebensmittelversorgung sowie die Versorgung des ländlichen Raums mit universeller Infrastruktur sind wichtige Ansätze. Gerade bei der Finanzierung von öffentlichen Raum werden neue öffentliche Konzepte wie beispielsweise mobile Bürgerzentren, Bibliotheken und Arztbusse erprobt. Neue Lösungen können auch durch kommunale Teiligungsplattformen und eine bessere Einbindung von Anwohnern (elektronische Partizipationsformen, Bürgerhaushalt) entwickelt werden.

# MUNICIPAL

cocreating energy innovation

## Biel



Co-creating the innovation network

## Fribourg



Innovation across Swiss regions

## Geneva



Living the open innovation network

## Sion



optional



Matching expectations

## Dübendorf



Ideation and co-creation to facilitate technology transfer

## Aarau



Novel approaches to future challenges

## Rotkreuz



Understanding what's at stake

## Chur



Prototyping the future together

## Manno



Alpine inputs for our network



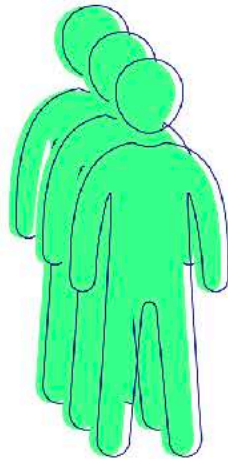
# Unser Fahrplan

**A**



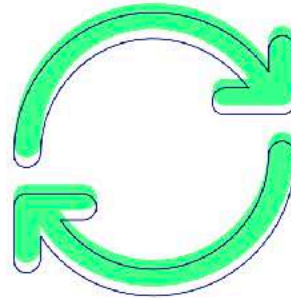
**Reflexion**

**B**



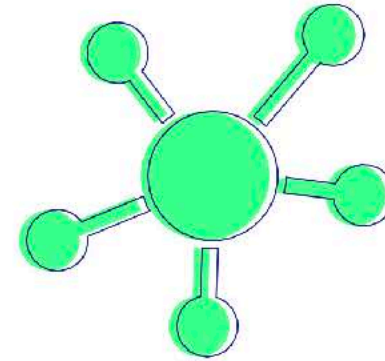
**Austausch**

**C**



**Ideen  
entwickeln**

**D**



**Wege  
aufzeigen**

## Für eine wertschätzende digitale Kollaboration...

- Chatham House Regel-Teile den Inhalt aber nenne keine Namen
- Sei offen, ehrlich und wertschätzend gegenüber anderen Perspektiven
- Halte Papier und Stift bereit



Kurze Inputs im  
Plenum



Kooperation in  
den Kleingruppen



Aktives zuhören und  
aufeinander aufbauen



Deaktiviere  
Dein Mikrofon



Zeige Dich



Fasse Dich kurz und  
bleibe am Punkt



Schreibe Deine  
Fragen in den  
Chat



Eine Person  
spricht

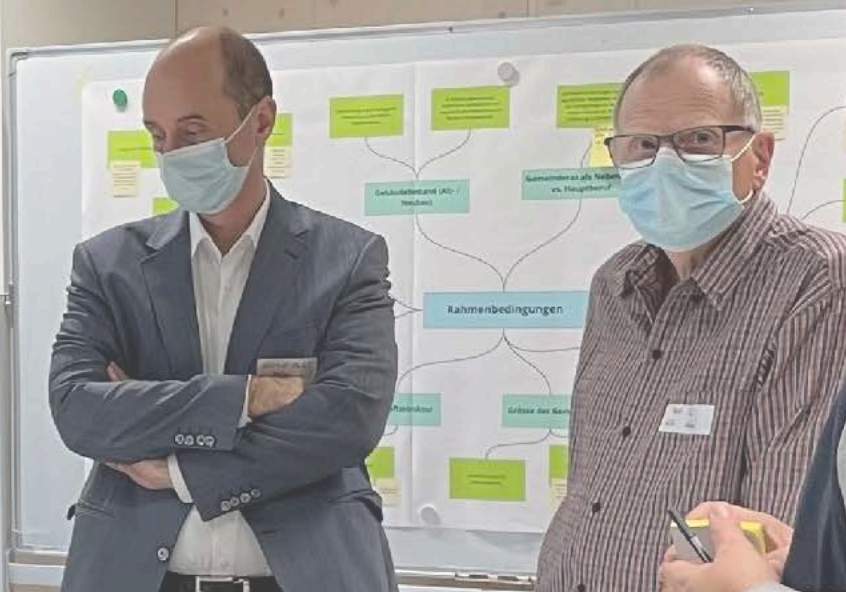


Sei präsent und  
aktiv





Social Lab

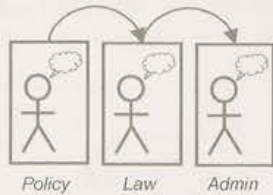




# PEOPLE

**FROM:**

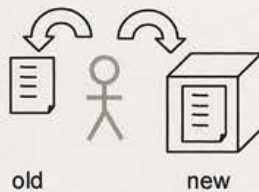
People working in **silos** with no shared sense of purpose in a 'process' that no one person understands from beginning to end



A **lack of empathy** with the people we are designing for

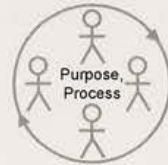


People content to design by **extrapolation** from old products and paradigms



**TO:**

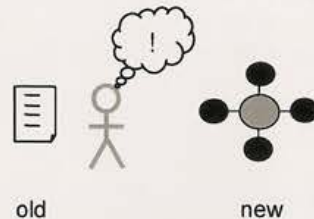
People working in **interdisciplinary teams united** by a shared sense of purpose & understanding of the process



A **strong sense of empathy** with the people we are designing for



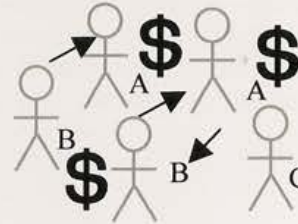
People looking for and capable of genuine **innovation**



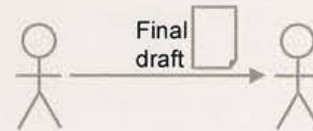
# PROCESS

**FROM:**

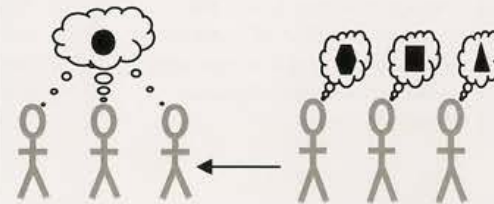
**Wasted effort** through confusion and duplication of roles



A tendency to **seek perfection** before sharing with others and view the need to make changes as 'failure'

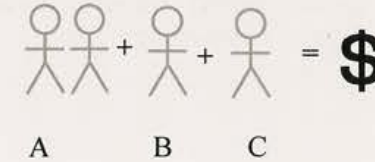


A **lack of focus on the needs of users** in our design process



**TO:**

The **cost effective** use of resources in the design process



Regular use of prototyping to **get physical fast** and find problems early in the process



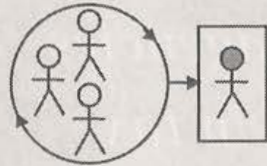
The use of **user pathways** to think about whole-of-system experiences for the groups of people we are designing for



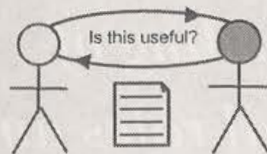
# PRODUCT

**FROM:**

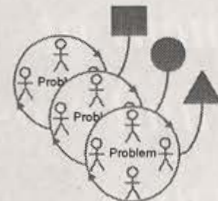
**Closed design** ie. little involvement from users and inside-out thinking—'we made it, you should use it!'



Strong focus on **consultation** for usefulness

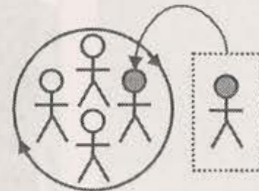


Each team having to discover the solution to the same problem or inventing different products to solve the same problems



**TO:**

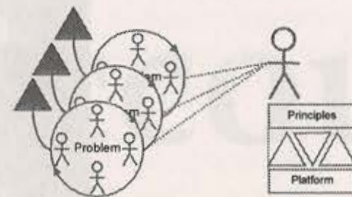
**Open design** ie. engaging users and outside-in thinking—'what will help you? we'll make it'



Added focus on **observation** for usability



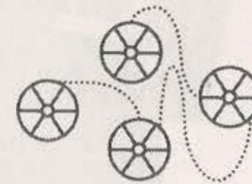
The strategic management of **product families** by Product Managers who help teams find the optimum solution



# INTEGRATION

**FROM:**

The loose management of connections and **fragmentation** of policy intent over time



A **deadline driven** culture that jumps from assumed intent to build and deliver without a blueprint for change

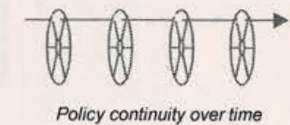


An **undisciplined process** with a lack of clarity around decision-makers and decision points and avoidance of scrutiny

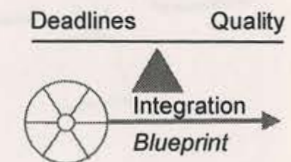


**TO:**

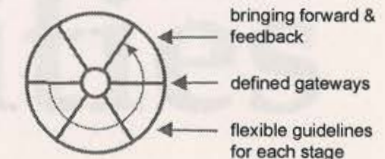
The active management of **connections** within and between projects being undertaken concurrently and over time



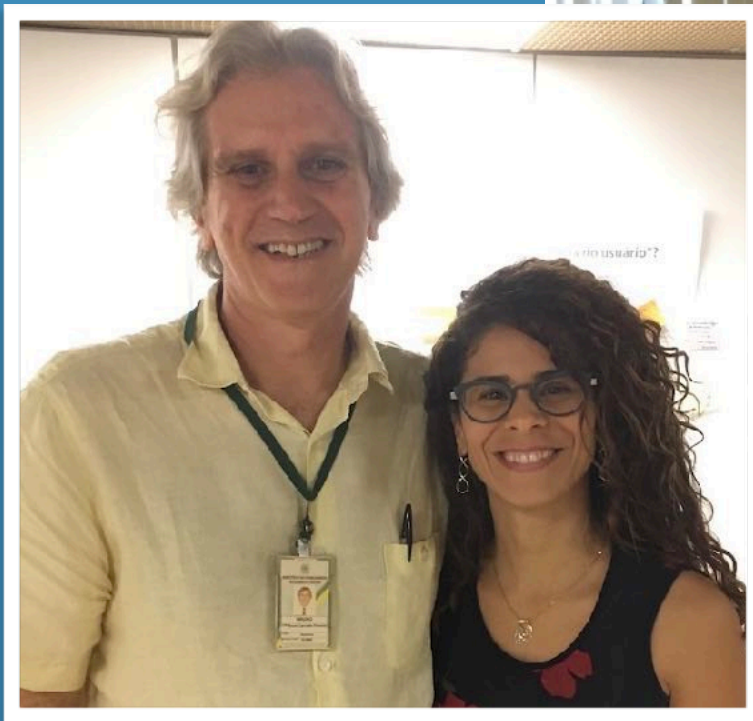
A **quality driven** culture that uses conceptual design as the key to delivering integrated solutions within required timeframes



A **disciplined process** with defined checkpoints which nevertheless provides scope for flexibility—looking ahead or revisiting stages as required.



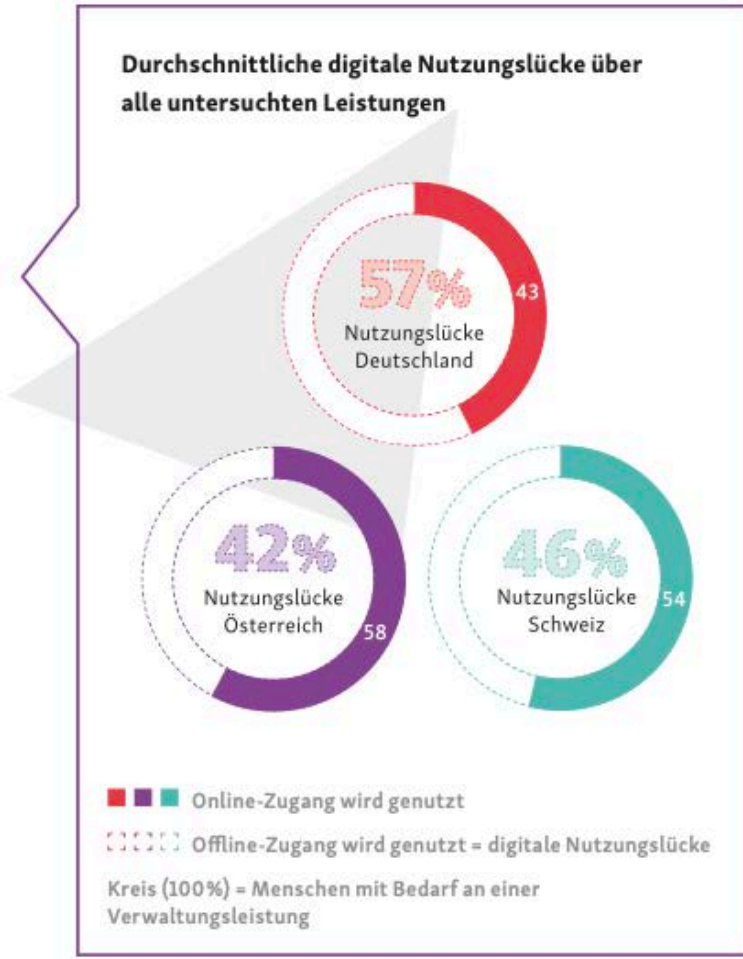




Designansätze für innovative, nutzerfreundliche, digitale öffentliche Dienste



Das hohe ungenutzte Online-Potenzial von Verwaltungsleistungen nennen wir „**digitale Nutzungslücke**“. Diese Kennzahl beschreibt die Lücke zwischen dem Anteil der Menschen mit Bedarf an einer Leistung (das Online-Potenzial) und dem Anteil, der diese Leistung auch bereits online in Anspruch nimmt. Bei der Terminvereinbarung ist die digitale Nutzungslücke mit 30 Prozent vergleichsweise klein. Die meisten der betrachteten Behördenleistungen werden bei Bedarf jedoch von weniger als der Hälfte der Menschen online genutzt. Für die Beantragung wichtiger staatlicher Unterstützungen, etwa Ausbildungsförderung, Kindergeld oder Arbeitslosengeld, liegt die digitale Nutzungslücke bei 66 Prozent und mehr. Das heißt, zwei von drei Bürger\*innen beantragen diese Gelder noch nicht über den Online-Zugang. Damit verfehlt der Staat bisher das Ziel, dass die Bürger\*innen die bestehenden Angebote der digitalen Verwaltung und damit den Online-Zugang auch **nutzen**.

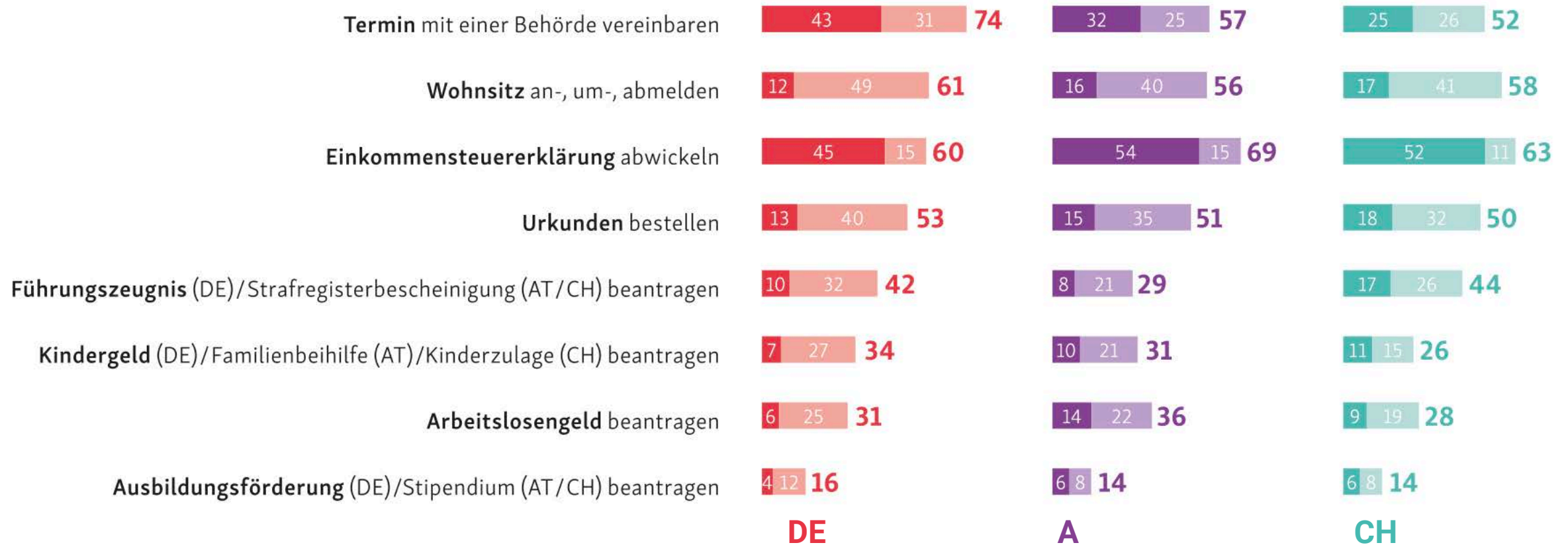


[https://initiated21.de/app/uploads/2022/10/egovernment\\_monitor\\_2022.pdf](https://initiated21.de/app/uploads/2022/10/egovernment_monitor_2022.pdf)



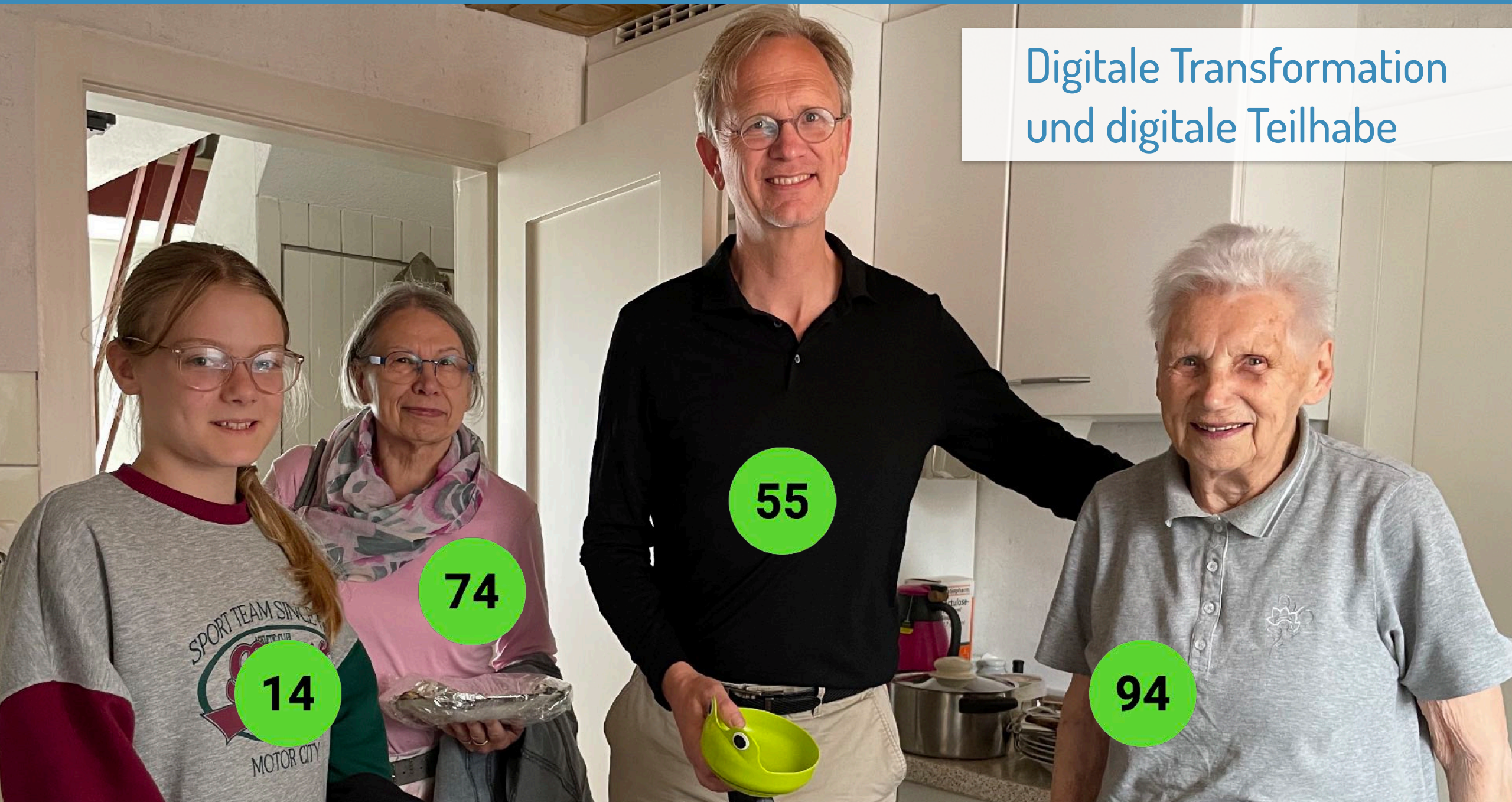
# Bedarf an Verwaltungsleistungen

▼ Ganz grundsätzlich: Haben Sie schon einmal einen der folgenden Behördenvorgänge erledigt, egal ob online oder offline? Wann haben Sie diese Erledigung zuletzt durchgeführt?\*





# Digitale Transformation und digitale Teilhabe

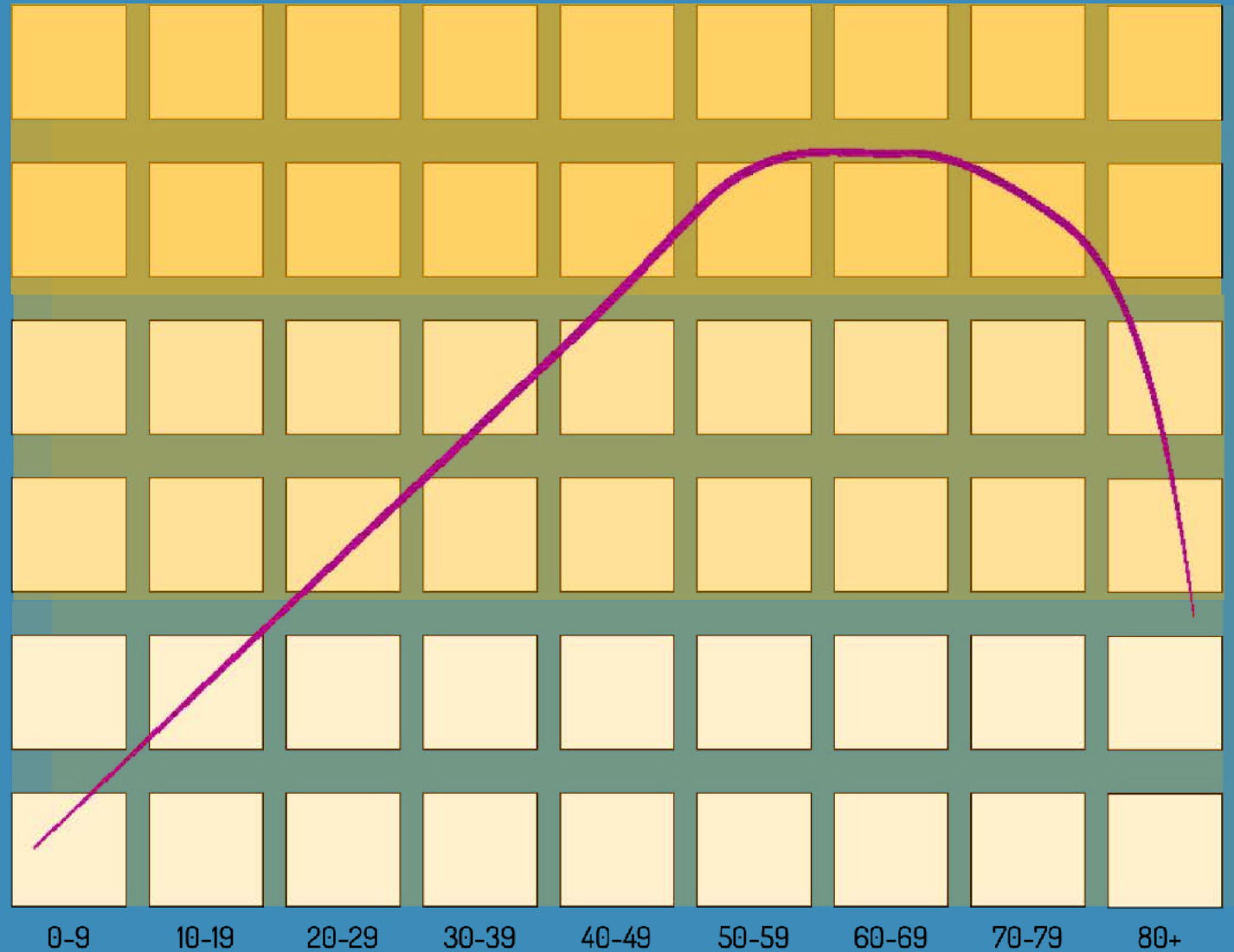




# Altern mit neuen Technologien

Wenn alle öffentlichen Dienstleistungen nur noch digital zugänglich sind ...

... welche neuen Herausforderungen stellen sich?







+ Tag + Notiz

Type your comment here. Select Enter to send

**aurelio** 4 May 2021 - 10:38  
 Mord für das Video. Ich bin auf die kommenden Beiträge gespannt!

**Monika Blaser**  
 Target Group: **Group 3**  
 Task: **10. Rückblick**

+ Tag + Notiz

Type your comment here. Select Enter to send

**aurelio** 3 May 2021 - 13:01  
 Mord für den Beitrag zur letzten Aufgabe. Und nochmals vielen Dank für's Mitmachen!

**2 May 2021 - 10:23**  
 General: Dinge verstehen: was nicht immer und dann kommt die Glaszigel als Vorschlag. Etwas komisch, was diese Glaszigel soll.  
 Aktuell suchen wir gar ein gutes Nachrezept. Mit Kraut was dann rauskommt. Schönen Sonntag!

**Bettina Hübacher**  
 Target Group: **Group 4**  
 Task: **2. Mein Tagebuch - Spontane Gedanken**

+ Tag + Notiz

Type your comment here. Select Enter to send

**aurelio** 2 May 2021 - 12:59  
 Das Tagebuch dankt für Ihren ersten Eintrag!

**Jan Schlichter**  
 Target Group: **Group 4**  
 Task: **2. Mein Tagebuch - Spontane Gedanken**


+ Tag + Notiz

Type your comment here. Select Enter to send

**aurelio** 3 May 2021 - 9:08  
 Das Tagebuch dankt für Ihren ersten Eintrag!

**1 May 2021 - 14:33**  
 Alex sind für mich immer ein 2. Lege ich nie ganz, wenn ich ein Produkt nutzen will. Langweilig, zu lang und unklar (sachlich mensch). Daten in cloud und bei Amazon. Einmal bei Helene Hübcher im Portal, ganz. Tage ein können auch über Sprachbefehl gelöscht werden. Ausschalten: Milk ha ich ab und zu gemutet, wenn ich Dinge ausprobieren habe in die App. Sonar nicht (auch cam nicht).

**Monika Blaser**  
 Target Group: **Group 3**  
 Task: **9. Das Pflanzstadium**



**16:08**  
 100%  
 Sonos

**Sonos**  
 2021-11  
 Amazon.de  
 ★★★★★ 149

Aufgepasst: gepasst haben Buchstaben und Schriftart. Abkürzung: Foto: Bild beschleunigt.

Das ist eine der besten und einfachsten Möglichkeiten, um Ihre Musik zu hören. Sie können sie in Ihrer App, auf Ihrem Smartphone oder Tablet, oder über Ihren Smart TV, Ihren Smart Speaker oder Ihren Echo-Geräte, die mit Alexa verbunden sind, hören.

Lieferung beginnen mit **besten Preis**

„Alexa, spiele Musik zum Meditieren im Schlafsaal.“  
 „Alexa, spiele Jazz in der Küche.“  
 „Alexa, Küche anhalten.“

Recherchen durchführen oder Musik spielen kann zum Beispiel mein Smartphone meist genau so einfach und mit besseren Ergebnissen.

Habt ihr schiefen Emmerlon mit diesen Services, ne stelle ich zudem nicht, aber beim Google Hub kein Emmerlon integriert ist und also ich die Plattform zum Beispiel auch nicht etwa bei einem Smartphone einfach mit Aox aus einem Store annehmen kann.


So bleibt für mich die Frage, was momentan der Sprachassistent eine nette Spielerei ist, in im Alltag aber keinen zusätzlichen Nutzen bringt. Ich bin sehr gespannt auf die Erfahrungen anderer Teilnehmer.

**Matthias Aschmann**  
 Target Group: **Group 3**  
 Task: **10. Rückblick**

+ Tag + Notiz

Type your comment here. Select Enter to send

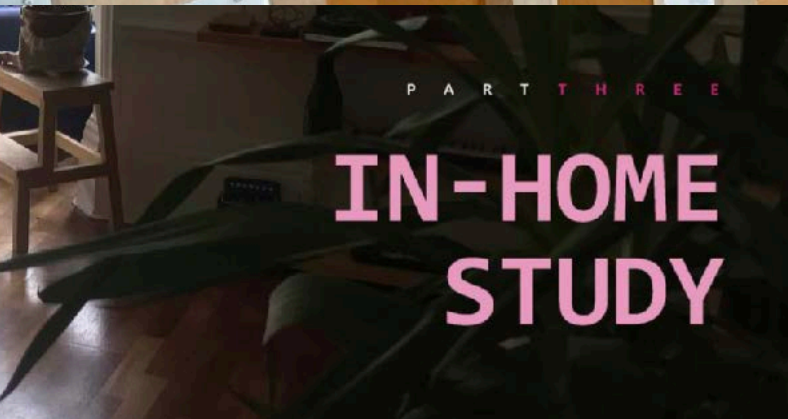
**aurelio** 3 May 2021 - 10:08  
 Vielen Dank für den Rückblick und das Berichten Ihrer Erkenntnisse, die Sie während der Selbstbeobachtungphase gewonnen haben. Dass Sie für die Studie sehr wertvoll. An dieser Stelle möchte wir ein herzlich bedanken, dass Sie für 4 Wochen mit uns mitgewirkt haben.



**1 May 2021 - 18:55**  
 Heute ein neues Familienmitglied begrüßt: und zu Hause den HA (Hörner Akustik) gewohnt. Leichte Musik abspielen und nach dem Wetter für Morgen gefragt.

**Philipp Zimmermann**  
 Target Group: **Group 4**  
 Task: **2. Mein Tagebuch - Spontane Gedanken**

+ Tag + Notiz





"Meine Erfahrung: als ich anfang für die BReg zu arbeiten sagte eine Kollege in einem Ministerium als Reaktion auf einen Anruf von mir: 'Das Prinzip der Verwaltung ist die Schriftlichkeit.' ... So etwas höre ich heute nicht mehr! Kulturwandel findet statt."

- Mitarbeiter Kanzleramt Deutschland

"Wir erproben derzeit eine "Virtuelle Küche" (Webex), in der wir uns täglich zwischen 11 und 12 treffen können (oder auch nicht). Manche mögen das, für andere gibt es eine Hemmschwelle, da einzutreten."

- Mitarbeiterin öffentliche Verwaltung Deutschland



"Wir haben jetzt einen internen Echoraum in der Gemeindedirektion eingerichtet. Einmal im Monat kommen wir ohne Agenda zusammen. Es gibt keine Rollen und Aufträge."

- Mitarbeiter öffentliche Verwaltung Schweiz

# Design Thinking & Design Management in der Verwaltung:

- Mensch: Startpunkt und Endpunkt
- Prozess: partizipativ, ergebnisoffen, transparent, iterativ
- Produkt: nützlich, sinnvoll, zugänglich, effizient, wirksam
- Integration: organizational Voraussetzungen schaffen



# THE CREATIVE BUREAUCRACY FESTIVAL

Save The Date: Berlin, 15 June 2023

Handbuch für innovatives Arbeiten  
in der Verwaltung

[www.politicsfortomorrow.eu](http://www.politicsfortomorrow.eu)

## Öffentliches Gestalten

Handbuch für Innovatives Arbeiten  
in der Verwaltung

CITYLAB BERLIN Innovationenlabor für die Stadt der Zukunft

### Über uns



Sabine  
Junginger

Vorsitzende, Politics  
for Tomorrow Berlin  
& Professorin Design,  
Hochschule Luzern  
CC Design & Mgmt



Alexander  
Grünwald

Leiter GovLabAustria  
Stv. Abteilungsleiter  
Performancemgmt. &  
Verwaltungsinnovation,  
BMKÖS, Wien



Monika  
Ollig

Referentin,  
Bessere Rechtsetzung;  
Geschäftsstelle für  
Bürokratieabbau  
Bundeskazleramt,  
Berlin



Lukas  
Kastner

GovLabAustria  
Referent  
Performancemgmt. &  
Verwaltungsinnovation,  
BMKÖS, Wien

### Über uns



Felix  
Gekeler

Teamleiter Online-  
Projekte  
MFG Medien- und  
Filmgesellschaft  
Baden-Württemberg,  
Stuttgart



David  
Goessmann

Policy Analyst, OECD  
Open and Innovative  
Government Division  
(PGC), Paris



Michael  
Lederer

Leiter Büro für  
Freiwilliges Engagement  
und Beteiligung  
Amt der Vorarlberger  
Landesregierung,  
Bregenz



Andrea  
Schätzle

Referentin  
Bildungsarbeit und  
Digitale Formate Allianz  
für Beteiligung, Stuttgart



## „Digital Public Participation - Beteiligung gestalten“

Creative Bureaucracy Festival Academy Lab  
02.10.2020





# Merci!

Weitere Fragen gerne auch an:

[sabine.junginger@hslu.ch](mailto:sabine.junginger@hslu.ch)