

Willkommen im Dschungel der Organisation

Digitalisierung – Fachbereich oder IT? Ja.

Knut Polkehn

Digitalisierung gilt schnell als IT-Thema. Oder als Aufgabe des Fachbereichs.

Doch beides greift zu kurz. Sobald Organisationen digitale Systeme entwickeln oder beschaffen und einführen, treffen unterschiedliche Vorstellungen davon aufeinander, was eine gute Lösung eigentlich ist: Technisch zuverlässig. Wirtschaftlich sinnvoll. Sicher und compliant. Gut für die Menschen, die damit arbeiten. Möglichst schnell verfügbar. Und am besten alles gleichzeitig.

Eigentlich geht es jedoch um eine andere Frage:

Wie werden Organisationen entscheidungsfähig, wenn unterschiedliche – jeweils plausible – Vorstellungen von Qualität aufeinandertreffen?

„Die IT muss endlich liefern.“

Diesen Satz höre ich in Digitalisierungsprojekten immer wieder. Genauso wie seinen Gegenpart:

„Der Fachbereich muss erst einmal sagen, was er eigentlich braucht.“

Und meistens ist an beiden etwas dran.

Der Fachbereich kennt Arbeitsprozesse und -ergebnisse, wichtige Abläufe sowie Kund:innen und alltäglich auftretende Probleme. Die IT kennt Systeme, die Möglichkeiten und Grenzen der vorhandenen Infrastruktur, technische Abhängigkeiten, Sicherheitsanforderungen usw.

Key Take-aways:

- ▶ **Digitalisierung ist kein IT-Projekt mit Fachbereichsbeteiligung.**
Sie verändert Technologie, Arbeit, Prozesse und organisationale Entscheidungen gleichzeitig.
- ▶ **Unterschiedliche Perspektiven sind nicht das Problem.**
Problematisch wird es, wenn unklar bleibt, wie zwischen unterschiedlichen legitimen Qualitätsansprüchen informiert entschieden wird.
- ▶ **Menschzentrierte Qualität ist eine eigene Qualitätsdimension.**
Human-centred Design hilft, sie konzeptionell und empirisch zu fundieren, kann aber nicht automatisch darüber entscheiden, welches Gewicht menschzentrierte Qualitätsziele gegenüber anderen Qualitätszielen erhalten.
- ▶ **Beteiligung, Expertise, Entscheidung und Verantwortung sind nicht dasselbe.**
Wer diese Unterschiede explizit macht, kann viele scheinbare Kommunikationsprobleme anders verstehen.
- ▶ **Entscheidungsfähigkeit lässt sich gestalten.**
Eine gute Entscheidungsarchitektur klärt, **wer worüber auf welcher Informationsbasis und nach welchen Kriterien entscheidet – und wer die Konsequenzen verantwortet.**

Natürlich ist diese Trennung nicht so absolut. IT-Verantwortliche beschäftigen sich längst mit Prozessen, Organisation und Nutzung. Fachbereiche verfügen häufig über erhebliches technologisches Wissen.

Trotzdem bringen unterschiedliche Rollen verschiedene Verantwortungen, Kompetenzen, Wissensstände und eben auch blinde Flecken in ein Vorhaben ein.

Spannend wird es spätestens dann, wenn entschieden werden muss:

- Wer formuliert Anforderungen?
- Wer bewertet Lösungsoptionen?
- Wer entscheidet?
- Nach welchen Kriterien?
- Und wer trägt anschließend die Verantwortung für die Konsequenzen?

„Fachbereich oder IT?“ ist keine Zuständigkeitsfrage, sondern eine Frage der Entscheidungsarchitektur.

Digitalisierung ist kein Staffellauf

In Projekten begegnet mir noch immer die Vorstellung eines Staffellaufs.

Der Fachbereich formuliert Anforderungen. Dann übergibt er den Stab an die IT. Die IT beschafft oder entwickelt eine Lösung. Und irgendwann landet das Ergebnis bei den Nutzer:innen.

Im besten Fall funktioniert das - in komplexeren Vorhaben eher selten. Denn während wir an einer digitalen Lösung arbeiten, verändert sich häufig gleichzeitig bei allen Beteiligten das Verständnis davon,

- was das eigentliche Problem ist,
- welche Anforderungen wirklich wichtig sind,
- welche technologischen Möglichkeiten und Beschränkungen bestehen,
- wie Arbeit künftig organisiert werden könnte,
- welche Chancen und Risiken entstehen,
- und woran wir eine gute Lösung überhaupt erkennen würden.

Digitalisierung muss also weniger Staffellauf als vielmehr kontinuierliche Übersetzungsarbeit sein. Und unterschiedliche Beteiligte übersetzen eben aus verschiedenen Perspektiven (oder sogar Fachsprachen).

Der Fachbereich fragt beispielsweise:

Unterstützt uns die Lösung bei unserer Arbeit?

Die IT:

Ist sie sicher, integrierbar und langfristig betreibbar?

Das Management:

Unterstützt sie unsere strategischen und wirtschaftlichen Ziele?

Datenschutz und Compliance:

Dürfen wir das so?

Und die Menschen, die später damit arbeiten sollen, fragen vielleicht schlicht:

Hilft mir das wirklich – oder macht es meine Arbeit komplizierter?

Keine dieser Fragen ist falsch. Doch Organisationen können die damit verbundenen Qualitätsziele meist nicht gleichzeitig erfüllen. Irgendwann muss entschieden werden.

Das Ziel ist nicht, dass alle dasselbe sehen. Das Ziel ist, trotz unterschiedlicher Perspektiven entscheidungsfähig zu werden.

Was bedeutet eigentlich „eine gute Lösung“?

Für Digitalisierungsprojekte finde ich es hilfreich, zunächst mindestens drei Perspektiven auf Qualität zu unterscheiden.

Menschzentrierte Qualität

Können Menschen mit der Lösung ihre Ziele wirksam erreichen? Und entspricht das ihren erwarteten Ergebnissen und Erlebnissen, passend zu ihren Eigenschaften, Einstellungen oder Fähigkeiten, zu den vorhandenen Rahmenbedingungen und ohne Risiko in der Nutzung?

Business-Qualität

Unterstützt die Lösung Ziele, Geschäftsmodell und Wertschöpfung der Organisation? Ist sie wirtschaftlich sinnvoll und strategisch tragfähig?

Technologische Qualität

Ist die Lösung zuverlässig, sicher, integrierbar, wartbar und zukunftsfähig?

Je nach Vorhaben und Projektkontext kommen weitere Qualitätsziele anderer Interessenvertreter (Stakeholder) hinzu: ob rechtlich-regulatorisch, z. B. Arbeits- und Gesundheitsschutz oder gesellschaftlich, z. B. Nachhaltigkeit, Inklusion oder Ethik.

Aber: **It depends.**

Es geht nicht darum, welche dieser Perspektiven grundsätzlich die richtige ist. Interessant wird es dort, wo Spannungsfelder zu finden sind:

- Eine Lösung kann technisch robust, aber für die tägliche Arbeit ungeeignet sein.
- Sie kann aus Nutzersicht hervorragend funktionieren, aber wirtschaftlich nicht tragfähig sein.
- Sie kann einen Prozess beschleunigen und gleichzeitig neue Sicherheitsrisiken erzeugen.
- Oder kurzfristig Kosten reduzieren und langfristig technologische Abhängigkeiten erhöhen.

Trade-offs brauchen Entscheidungen.

Wer entscheidet in dieser Situation, welchem Qualitätsziel welches Gewicht zukommt – und auf welcher Grundlage?

Digitalisierung ist damit eine Governance-Frage:

Wer kann welche Perspektive mit welchem Gewicht in welche Entscheidung einbringen?

Organisationen müssen entscheiden

Das ist keineswegs eine Besonderheit digitaler Transformation.

Aus einer systemischen Perspektive stellen wir Entscheidungen ins Zentrum des Organisationsverständnisses. Organisationen

bestehen nicht einfach aus Menschen, Abteilungen oder Prozessen, sondern reproduzieren sich durch Entscheidungen und deren Anschlussentscheidungen. Diese Entscheidungen werden in aller Regel unter den Bedingungen begrenzten Wissens, begrenzter Informationsverarbeitung und unsicherer Zukunft getroffen.

Genau deshalb ist die Vorstellung, wir müssten in Digitalisierungsprojekten nur genügend Informationen zusammentragen und anschließend die „richtige“ Lösung auswählen, problematisch und nicht ausreichend.

Häufig genug (eigentlich immer) wissen wir in komplexen Situationen zu wenig, können nicht alle Konsequenzen vorhersehen und die verschiedenen Qualitätsziele bleiben natürlich legitim (wenn wir sie denn überhaupt im Projektteam vergemeinschaftet haben).

Trotzdem müssen wir entscheiden.

Digitalisierung wird dort zum Organisationsproblem, wo mehrere plausible Antworten gleichzeitig existieren – aber trotzdem entschieden werden muss.

Was Human-centred Design beitragen kann – und was nicht

Hier ist für mich schon lange Human-centred Design relevant.

Nicht einfach nur als zusätzlicher Methodenkoffer, den wir nun auch noch in ein Digitalisierungsprojekt kippen. Und auch nicht als Perspektive, endlich herauszufinden, was die „richtige“ Lösung ist.

Human-centred Design schafft Grundlagen für Entscheidungen:

Belastbares Wissen über Nutzung:

- Wer versucht unter welchen Bedingungen welche Ziele zu erreichen?
- Welche Aufgaben müssen Menschen zur Zielerreichung bewältigen?
- Wo entstehen Schwierigkeiten?
- Welche Bedürfnisse und Erfordernisse müssen erfüllt werden?

- Welche Anforderungen an die Nutzung einer noch zu konzipierenden Lösung lassen sich daraus ableiten?
- Tragen Konzepte und Lösungen zur Zielerreichung der Nutzenden bei und wie werden sie von Nutzenden und anderen Stakeholdern erlebt?

Dieses Wissen ist unbestritten wichtig und leider immer noch häufig genug unzureichend in Projekten berücksichtigt.

Doch Wissen allein reicht nicht, auch valide Nutzungsanforderungen benötigen Priorisierung.

Das Gewicht von Nutzungsanforderungen gegenüber z. B. Kosten, Architektur, Informationssicherheit, Termindruck oder regulatorischen Anforderungen bleibt zu entscheiden.

Und damit wird aus einer HCD-Frage wieder eine Organisationsfrage. Für UX Professionals ist das möglicherweise die unbequemere Seite von Human-centred Design.

User Research und UX Design allein verändert noch keine Organisation und sorgfältigst formulierte Nutzungsanforderungen garantieren noch keine Umsetzung. Und die Beteiligung von Nutzer:innen sagt noch nichts darüber aus, welchen Einfluss ihre Perspektive tatsächlich auf Entscheidungen hat.

Beteiligung ist nicht Entscheidung

Wenn unterschiedliche Perspektiven aufeinandertreffen, lautet eine häufige Empfehlung: Stärker beteiligen - mehr Zusammenarbeit - mehr Workshops - mehr Co-Creation.

Auch hier **It depends**.

Denn vier Dinge werden in Projekten erstaunlich häufig miteinander vermischt:

- **Beteiligung:** Wer wird gehört und einbezogen?
- **Expertise:** Wer verfügt über Wissen, das für die Entscheidung relevant ist?
- **Entscheidung:** Wer wählt zwischen möglichen Alternativen?
- **Verantwortung:** Wer setzt um und wer steht für die Konsequenzen von Entscheidungen ein?

Diese vier Rollen können zusammenfallen, müssen es aber nicht.

Nutzer:innen verfügen über unverzichtbares Wissen, können aber nicht über Systemarchitektur entscheiden.

Die IT kann technologische Risiken beurteilen, jedoch nicht darüber bestimmen, wie Arbeit zukünftig organisiert wird.

Fachbereiche können fachliche Ergebnisse verantworten, ohne jedoch jede technische Konsequenz einer Lösung beurteilen zu können.

Und die Geschäftsführung kann strategische Leitplanken setzen, ohne als Konzepter den konkreten Interaktionsablauf einer Anwendung festzulegen zu können (auch wenn sie es häufig genug selbst glaubt).

Mehr Beteiligung löst nicht automatisch ein unklar gestaltetes Entscheidungsproblem.

Wir benötigen deshalb keine Diskussion darüber, **wer zuständig ist**, sondern mehr Klarheit darüber,

- welche Entscheidungen eigentlich anstehen,
- welche Informationen wir dafür benötigen,
- wer über dieses Wissen verfügt,
- welche Qualitätsziele miteinander in Spannung stehen,
- wer beteiligt sein sollte,
- wer berät,
- wer entscheidet
- und wer die Konsequenzen der Entscheidungen verantwortet.

Das ist **Entscheidungsarchitektur**.

Ein Moment aus dem Digitalisierungsdschungel

Ich erinnere mich an einen Termin in einem Digitalisierungsprojekt. Auf der Wand sammelten sich immer mehr Anforderungen an das zukünftige System. Der Fachbereich erklärte, warum bestimmte Funktionen unverzichtbar seien. Die IT zeigte, welche Folgen genau diese Wünsche für Architektur, Aufwand und Wartbarkeit hätte.

Alles war nachvollziehbar, aber nicht wirklich kompatibel.

Eigentlich hätte uns die wachsende Zahl der Anforderungen beruhigen können. Schließlich wussten wir ja immer mehr. Bei mir entstand allerdings zunehmend das gegenteilige Gefühl:

Wir wissen immer mehr – und können immer weniger entscheiden.

Irgendwann habe ich die Frage gestellt, die zunächst erstaunlich banal klang:

„Welche Entscheidung versuchen wir hier eigentlich gerade zu treffen?“

Danach wurde es kurz still. Einige waren irritiert. Denn es wurde offenbar, dass es eben nicht nur darum geht, welche Funktionen das zukünftige System haben sollte.

Wir begannen darüber zu sprechen, **was sich durch die Digitalisierung eigentlich verändern sollte.**

- Welche Ziele der Nutzenden sollen zukünftig unterstützt werden?
- Was sollte besser werden – und für wen?
- Welche Qualitätsziele sind uns selbst dabei wichtig?
- Wo sind welche Spannungsfelder zu finden?
- Wo würden wir tatsächlich Kompromisse suchen müssen?

Natürlich war die Situation damit nicht gelöst und auch die technischen und fachlichen Zielkonflikte waren nicht verschwunden. Aber das Gespräch hatte sich verändert.

Rückblickend war das für mich einer dieser Momente, in denen besonders deutlich wurde:

Mit Human-centred Design allein treffen wir keine gute Digitalisierungsentscheidung, ohne Human-centred Design allerdings auch nicht.

Auch wenn wir viel darüber wissen, was Menschen in ihren Arbeitsprozessen benötigen, müssen wir trotzdem gemeinsam entscheiden, welches Gewicht dieses Wissen gegenüber anderen Anforderungen erhält, die wir eben auch kennen müssen.

Und dabei hilft es, eine gemeinsame Vorstellung davon zu haben, **welche Entscheidung eigentlich getroffen werden soll, um Entscheidungsfähigkeit herzustellen.**

Fragen für den Weg durch den Dschungel

Wenn es in einem Digitalisierungsprojekt schwierig wird, könnten deshalb zunächst andere Fragen hilfreich sein als die nach der nächsten Methode oder dem nächsten Workshop:

- Diskutieren wir gerade über das Problem oder bereits über eine bevorzugte Lösung?
- Welche unterschiedlichen Vorstellungen davon, was „gut“ bedeutet, gibt es?
- Welche davon sind explizit – und welche bleiben unausgesprochen?
- Wo stehen Qualitätsziele tatsächlich miteinander in Spannung?
- Über welche Trade-offs müssen wir entscheiden?
- Welches Wissen fehlt dafür noch?
- Wissen wir genug darüber, wie sich die Entscheidung auf die tatsächliche Arbeit von Menschen auswirkt?
- Ist klar, wer beteiligt wird, wer Expertise einbringt, wer entscheidet und wer Verantwortung trägt?
- Woran würden wir später erkennen, dass unsere Entscheidung tragfähig war?

Die Fragen erzeugen noch keine Lösung, aber eine bessere Landkarte für mehr Entscheidungsfähigkeit.

Und wie sieht es bei Ihnen aus?

Vielleicht kennen Sie Situationen, in denen Fachbereich, IT, Management, UX, Datenschutz oder andere Beteiligte jeweils gute Argumente haben – und trotzdem keine tragfähige Entscheidung entsteht.

Dann lohnt es sich möglicherweise, nicht sofort weiter über Lösungen zu diskutieren.

Sondern zunächst gemeinsam zu klären:

- Was entscheiden wir hier eigentlich?
- Was müssen wir dafür wissen?
- Welche Qualitätsziele bringen wir miteinander in Beziehung?
- Und wie wollen wir die Entscheidung organisieren?

Wenn diese Fragen nicht leicht zu beantworten sind, muss das kein Zeichen dafür sein, dass das Projekt schlecht läuft.

Vielleicht bedeutet es ganz einfach:

Sie sind im Dschungel angekommen.

Und genau dort ist es wirklich hilfreich, zunächst gemeinsam eine brauchbare Landkarte zu entwickeln.

artop begleitet Organisationen, Führungskräfte und Teams in solchen Situationen – mit fachlicher Expertise zu Human-centred Design und digitaler Transformation und mit einem systemischen Blick auf die organisationalen Bedingungen, unter denen tragfähige Entscheidungen entstehen.

Denn die interessante Frage ist am Ende nicht, ob Fachbereich oder IT für Digitalisierung zuständig sind, sondern:

Wie organisieren wir uns so, dass wir unter Unsicherheit gute und verantwortbare Entscheidungen über unsere digitale Zukunft treffen können?

Und wenn dann die erste Antwort "It depends" lautet, dann sollten wir im Sinne der Entscheidungsfähigkeit mutig weitermachen mit

Wie interessant, lasst uns da doch mal gemeinsam neugierig drauf schauen!

Literatur und Anregungen:

Geis, T. & Polkehn, K. (2018). *Praxiswissen User Requirements. Nutzungsqualität systematisch, nachhaltig und agil in die Produktentwicklung integrieren*. Heidelberg: dpunkt.verlag.

DIN EN ISO 9241-210:2020. Ergonomie der Mensch-System-Interaktion - Teil 210: Menschzentrierte Gestaltung interaktiver Systeme

DIN EN ISO 9241-220:2020. Ergonomie der Mensch-System-Interaktion - Teil 220: Prozesse zur Ermöglichung, Durchführung und Bewertung menschzentrierter Gestaltung für interaktive Systeme in Hersteller- und Betreiberorganisationen

Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Polkehn, K. (2021). *Human-centred? Was sonst! Warum die Gestaltung digitaler Produkte & Services und die Beratung von Organisationen Hand in Hand gehen (sollten)*. artop-Kolloquium

Polkehn, K. (2023). *Endlich wirksam in Projekten iterieren – Beobachtungen, Hypothesen, Entscheidungen als Basis iterativen Vorgehens*, Tutorial auf der Usability Professionals 2023



Knut Polkehn

berät Organisationen und Unternehmen im Themenfeld digitale Transformation, KI und Human-centred Design. Seine Erfahrungen gibt er als Berater, Trainer und Mentor weiter und ist in verschiedenen Rollen im Usability & User Experience Board (UXQB e.V.) aktiv.

www.artop.de