Zukunft gemeinsam gestalten: Wie die DAA mit User Story Mapping fit für KI und Digitalisierung wird

Tina Classen

Die Deutsche Angestellten-Akademie (DAA) macht sich auf den Weg, ihre Organisation in Zeiten der Digitalisierung und des zunehmenden Einsatzes von künstlicher Intelligenz partizipativ und multiperspektivisch weiterzuentwickeln. Um diese Transformation umfassend zu gestalten, nutzt die DAA den sogenannten User Story Mapping (USM)-Ansatz. Dabei geht es nicht mehr nur darum, Lernprozesse zu verbessern, sondern darum, die gesamte Organisation durch Einbindung verschiedener Stakeholder zu modernisieren und zukunftsfähig zu machen.

Die DAA hat erkannt, dass der Wandel durch Digitalisierung und KI tiefgreifende Veränderungen in sämtlichen Bereichen erfordert – von der internen Kommunikation über die Arbeitsprozesse bis hin zur Gestaltung von Bildungsangeboten. Der USM-Ansatz bietet dabei eine strukturierte Methode, um diese Herausforderungen nicht nur zu bewältigen, sondern auch neue Chancen zu nutzen. Er fördert den Austausch zwischen den unterschiedlichen Abteilungen, Expert*innen und Mitarbeitenden, um die Bedürfnisse und Erwartungen aus verschiedenen Perspektiven zu berücksichtigen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Transformation der DAA nicht nur technologisch, sondern auch kulturell und organisatorisch verankert wird.

Der USM-Ansatz, ursprünglich aus der agilen Softwareentwicklung entlehnt (vgl. Patton, 2014), bietet der DAA die Möglichkeit, die digitale Transformation ihrer Organisation flexibel und interaktiv zu gestalten. Hierbei werden relevante Stakeholder, wie die Zentralen Services, die Mitarbeitenden aus den Regionen, die IT-Abteilung und weitere Expert*innen für Digitalisierung und KI, in den Entwicklungsprozess eingebunden. Ziel ist es, die Anforderungen der Beteiligten frühzeitig zu identifizieren und deren Perspektiven zu integrieren. Diese multiperspektivische Herangehensweise hilft, blinde Flecken im Transformationsprozess zu vermeiden und sicherzustellen, dass keine wichtigen Aspekte übersehen werden.

Ein wichtiger Schritt in diesem partizipativen Ansatz ist die Identifikation der verschiedenen Stakeholder-Gruppen. Dazu gehören neben den pädagogischen Mitarbeitenden auch Führungskräfte, IT-Expert*innen, juristische Expert*innen, Lehrkräfte und Vertreter*innen der Verwaltung und der Geschäftsführung. Diese Gruppen bringen unterschiedliche Vorkenntnisse und Erwartungen mit, insbesondere in Bezug auf den Umgang mit digitalen Tools und die Einbindung von KI in den Arbeitsalltag. Der USM-Ansatz hilft dabei, diese unterschiedlichen Perspektiven zu vereinen und einen gemeinsamen Rahmen für die Weiterentwicklung der Organisation zu schaffen.

Der gesamte Prozess ist in mehrere Phasen unterteilt. In der **ersten Phase** des Prozesses geht es zunächst darum, ein möglichst ganzheitliches Bild auf Erwartungen, Bedürfnisse und Sichtweise zum Thema Digitalisierung und KI in der DAA zu erhalten. Dafür wurde ein zentrales Formular entwickelt, welches nach einer Pilotphase in einer einzelnen Region allen Regionen der DAA zur Verfügung gestellt wird. Hier werden als zentrale Elemente die sog. User Stories zusammengetragen. Dabei formuliert jede*r Beteiligte ihre*seine individuellen Anforderungen und Wünsche in Form von standardisierten und vorstrukturierten Aussagesätzen. Das bewährte Formulierungsschema sieht hierbei wie folgt aus: „Als (Nutzerrolle) möchte ich (Anforderung), um (Ziel) zu erreichen" (vgl. Cohn, 2010). Dies hilft, die Anforderungen klar und nachvollziehbar zu definieren. Die User Stories fließen in ein gemeinsames Kanban-Board ein, werden hier zunächst regional priorisiert und thematisch geordnet.

In einer **zweiten Phase** sollen die vorpriorisierten User Stories gemeinsam in der Gruppe diskutiert werden, um ein umfassendes Verständnis (shared understanding) für die nächsten Schritte zu schaffen. Das heißt auch, dass die priorisierten User Stories auf Verständnis, Sinnhaftigkeit, Überschneidung, Kontext und Implikationen wie auch Konsequenzen für die gesamte Organisation hin geprüft werden. Erst wenn alle ein gemeinsames Verständnis vom Hintergrund und den Implikationen der User Stories haben, startet die dritte Phase.

In der **dritten Phas**e geht es darum, technische Lösungen zu entwickeln, die den formulierten Anforderungen gerecht werden. Dies umfasst sowohl die Implementierung neuer digitaler Tools als auch die Integration von KI-Systemen in die Arbeitsprozesse der DAA. Wichtig ist dabei, dass die technische Umsetzung nicht isoliert betrachtet wird, sondern stets im Kontext der organisatorischen, rechtlichen und kulturellen Veränderungen, die mit der Umsetzung einhergehen. Durch den fortlaufenden Austausch und die Diskussion innerhalb der Stakeholder-Gruppen wird sichergestellt, dass die gewählten Lösungen flexibel bleiben und an die sich ändernden Bedingungen angepasst werden können.

Die Einführung von künstlicher Intelligenz stellt dabei einen besonderen Schwerpunkt dar. KI-Technologien bieten enorme Potenziale, Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten und personalisierte Bildungsangebote zu entwickeln. Gleichzeitig erfordert der Einsatz von KI aber auch eine Anpassung der Organisationsstruktur und der Arbeitsweise. Die DAA nutzt den USM-Ansatz, um diese Anpassungen gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu gestalten und sicherzustellen, dass alle Beteiligten die neuen Technologien nicht nur akzeptieren, sondern auch aktiv nutzen können. Dieser partizipative Ansatz fördert die Identifikation der Mitarbeitenden mit den neuen Prozessen und stärkt ihre Bereitschaft, sich auf die Veränderungen einzulassen. Zudem möchte die DAA durch den offenen Ansatz sicherstellen, dass auch gesellschaftliche Anforderungen, wie Datenschutz, Ethik im Umgang mit KI und die digitale Teilhabe aller Mitarbeitenden, in die Strategie integriert werden.

Im Vergleich zu herkömmlichen Top-down-Ansätzen in der Organisationsentwicklung bietet der partizipative Ansatz der DAA entscheidende

Tina Classen

Die Autorin

Dr. Tina Classen, Geschäftsführerin der DAA Deutsche Angestellten-Akademie GmbH, ist seit vielen Jahren forschend, lehrend und gestaltend an der Digitalisierung der Weiterbildungsbranche beteiligt.

DAA
Bildung schafft Zukunft.

Vorteile. Zum einen ermöglicht er eine breite Einbindung der Mitarbeitenden, die ihre Bedürfnisse und Vorstellungen aktiv einbringen können. Zum anderen fördert er die Identifikation mit dem Veränderungsprozess und verhindert Widerstände, die häufig bei rein von oben vorgegebenen Transformationsprozessen entstehen. Die kontinuierliche mündliche Aushandlung von Anforderungen sorgt dafür, dass der Prozess offen und flexibel bleibt, sodass Anpassungen auch im laufenden Prozess möglich sind.

Die DAA fördert somit den Erfolg der digitalen Transformation durch die Kombination technologischer Innovationen mit einer organisatorischen Bereitschaft der Mitarbeitenden, an diesem Prozess teilzunehmen. Mit dem USM-Ansatz integriert sie technologische und kulturelle Veränderungen partizipativ, stärkt das Vertrauen in den Wandel und bleibt flexibel für zukünftige Herausforderungen. Durch die Einbindung verschiedener Stakeholder und Perspektiven wird eine nachhaltige und zukunftsorientierte Transformation ermöglicht.

Literatur

Patton, J. (2014). User Story Mapping. Discover the whole story, build the right product. Sebastopol, CA: O'Reilly.
Cohn, M. (2010). User Stories. Heidelberg (u.a.): mitp.

Trennung von Arbeit und Leben
Fabriken als Ort der Arbeit führten zu einer neuartigen Trennung von Arbeit und Leben: Handwerkliche oder landwirtschaftliche Arbeit erfolgte bis dahin in räumlicher und zeitlicher Einheit mit dem restlichen Leben. Industrielle Arbeit fand nun aber am Ort und im Takt der Maschine statt. Das **Ablegen der privaten Kleidung** *nach Betreten der Fabrik symbolisiert die Unterordnung des Arbeiters unter das „Regime der Maschine".*