



# **Barrierefreie Bürger- kommunikation**

Ein gemeinsames Projekt mit der Generalzolldirektion  
und dem Informationstechnikzentrum Bund

*tech*  
**4Germany\_**

# Fallstudie

## Problem

Die Kommunikation mit der Verwaltung ist für viele Bürger:innen schwierig. Dabei ist *Behördendeutsch* nicht mal eine richtige Fremdsprache. Informationen kommen oft nicht richtig an. Obwohl das auf viele Kommunikationskanäle der Verwaltung zutrifft, ist meistens ein Brief der erste Berührungspunkt der Bürger:innen mit der Verwaltung. Behördendeutsch und lange Textblöcke stellen bereits eine große Barriere dar und führen zu ineffektiver Kommunikation. Hierdurch entsteht dann wiederum Mehraufwand. Für unsere Projektpartnerin, die Generalzolldirektion, bedeutet das bis zu 15.000 Anrufversuche pro Tag.

Diese gewaltige Anfragelast führt zu langen Warteschleifen und Frustration auf beiden Seiten der Telefon-Leitung. Verwaltungsmitarbeitende müssen zu oft die gleichen Fragen beantworten, während Bürger:innen, ihre Fragen erst gar nicht beantwortet bekommen.

## Analog anpacken

Wir sind überzeugt, dass Nutzer:innen-zentrierung da ansetzt, wo Probleme entstehen; also nicht erst bei einer digitalen Lösung. Für unseren Fall bedeutete das im ersten Schritt, ein Mahnschreiben vom Zoll einer unbezahlten Kfz-Steuer, neu zu gestalten. Wie viele Briefe, war auch dieser schwer verständlich; relevante Informationen gingen

zwischen rechtlichen Belehrungen und Datenschutzerklärungen unter. Für Bürger:innen entstehen dann viele Fragen und das Telefon ist meist der schnellste Weg, diese Fragen zu klären.

Wir wollen zeigen, wie verständliche Sprache, ein klares Layout und das Hervorheben wichtiger Informationen auch in einem Verwaltungsschreiben möglich sind und damit auch Barrierefreiheit sichergestellt werden kann. Am Beispiel des Mahnschreibens haben wir einen typischen Verwaltungs-Brief in einen wirklich bürger:innen-nahen Brief transformiert.

Wir sind uns dabei des Spannungsverhältnisses zwischen Bürger:innen-Nähe und Rechtssicherheit bewusst. Deshalb schlagen wir eine *Bürger:innen-Seite* mit den wichtigsten Informationen und Handlungsaufforderungen vor und stellen dann die rechtliche Sicherheit auf den Folgeseiten, den *Jurist:innen-Seiten*, sicher. Hier finden sich alle notwendigen, aber weniger zugänglichen Formulierungen.

## Der Schritt ins Digitale

Für uns ist aber auch klar: Papier hat Grenzen. Dort, wo wir analog nicht weiterkommen, nutzen wir die Vorteile des Digitalen. So erweitern wir die Briefe um einen digitalen Assistenten. Die Funktionen des Assistenten bedienen sich dabei an modular verwendbaren Funktionen. Der Assistent passt sich so je nach Brief an die Bedürfnisse der Bürger:innen an.

Aufgaben, wie die Änderung der Kontodaten, lassen sich nun schnell und digital erledigen.

Außerdem ermöglichen wir Barrierefreiheits-Features wie Kontrast-Einstellungen, Textvergrößerungen und Vorleseoptionen. Der Assistent leistet dort Hilfe, wo Probleme entstehen.

### Die nächste Iteration

Wir sind uns bewusst, dass man nur mit Iteration zu wirklich guten Ergebnissen kommt. Über 12 Wochen haben wir unsere Ideen und Prototypen sowohl mit den Bürger:innen als auch mit Verwaltungs-Mitarbeitenden immer wieder getestet.

Wir sind jetzt an einem Punkt, an dem wir durchweg positives Feedback erhalten. Dennoch wissen wir, dass die Iterationen hier nicht aufhören. Unsere Doku soll als Startpunkt für genau diese weiteren Iterationen fungieren

### Arbeitsweisen ändern

Neben unseren Erkenntnissen in Bezug auf die konkreten Prozesse im Zoll wollen wir auch unsere Ansätze und Denkweisen in die Verwaltung tragen.

Mit unseren Digitallots:innen der Generalzolldirektion und des ITZBund haben wir deshalb Arbeitsprinzipien entwickelt, die die zukünftige *moderne* Verwaltungsarbeit durchdringen sollen. Denn für eine nachhaltige Modernisierung der Verwaltung braucht es vor allem einen Mentalitätswandel.

### Unsere Vision

Wir glauben daran, dass alle Briefe der Bundesverwaltung klar und verständlich sein können. Dort wo Handlung von den

Bürger:innen erwartet werden, können sie diese einfach über den digitalen Assistenten erledigen. Dabei etabliert sich der QR-Code, oben rechts in der Ecke, als Standard auf jedem Brief.



Scan mich



# Inhaltsverzeichnis

<b>Fallstudie</b>	<b>2</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>4</b>
<b>Danksagung, Team &amp; Kontakt</b>	<b>7</b>
<b>Probleme</b>	<b>8</b>
Ausgangslage	9
Ursachen finden	12
<b>Lösungen</b>	<b>13</b>
Prozesse verbessern	14
Kontowechsel-Service für alle	14
SEPA-Mandat auf Lebenszeit	16
Fehlerquelle Überweisung — Ein unsichtbarer Prozess für Bürger:innen	17
Nachhaltige Prozessverbesserung	19
Prinzipien zur Gestaltung für alle	22
Perspektivisches Problem — das Zollportal	24
Schreiben Verbessern	26
Was und wie schreiben?	26
Konkrete Verbesserung des Mahnschreibens	29
Digitale Erweiterung — der Assistent	33
Die Brücke zwischen Analogem & Digitalem	37
<b>Handlungsempfehlungen zur Umsetzung</b>	<b>38</b>
<b>Prozess: How-To</b>	<b>39</b>

## Danksagung, Team & Kontakt

Wir möchten uns an dieser Stelle bei allen Beteiligten dieses Projektes bedanken. Unser Dank geht dabei insbesondere an unsere Digitallots:innen von der Generalzolldirektion und vom Informationstechnikzentrum Bund. Außerdem möchten wir uns bei allen Mitwirkenden auf unserem Weg bedanken, für die Zusammenarbeit, die Zeit, die zahlreichen Gespräche, Interviews, Workshops und Informationen. Nur mit ihnen zusammen konnten wir das Projekt so erfolgreich abschließen.



**Duc Dang**  
Design Fellow  
[LinkedIn](#)  
[E-Mail](#)



**Sarah Heimburger**  
Design Fellow  
[LinkedIn](#)  
[E-Mail](#)



**Jasper Anders**  
Engineering Fellow  
[LinkedIn](#)  
[E-Mail](#)



**Elena Rüdener**  
Product Fellow  
[LinkedIn](#)  
[E-Mail](#)



**Dr. Alexander Gorski**  
Digitallotse  
Referatsleiter  
GZD



**Annett Eulitz**  
Digitallotsin  
Ständige Vertretung  
Referatsleitung  
GZD



**Gert Krauß**  
Digitallotse  
Leiter Kompetenzzentrum  
für barrierefreie IT  
GZD



**Ursula Rohmann**  
Digitallotsin  
Leiterin Koordinierende  
Stelle Barrierefreiheit  
ITZBund



**René Gürth**  
Digitallotse  
Referent im Referat  
eGovernment  
ITZBund

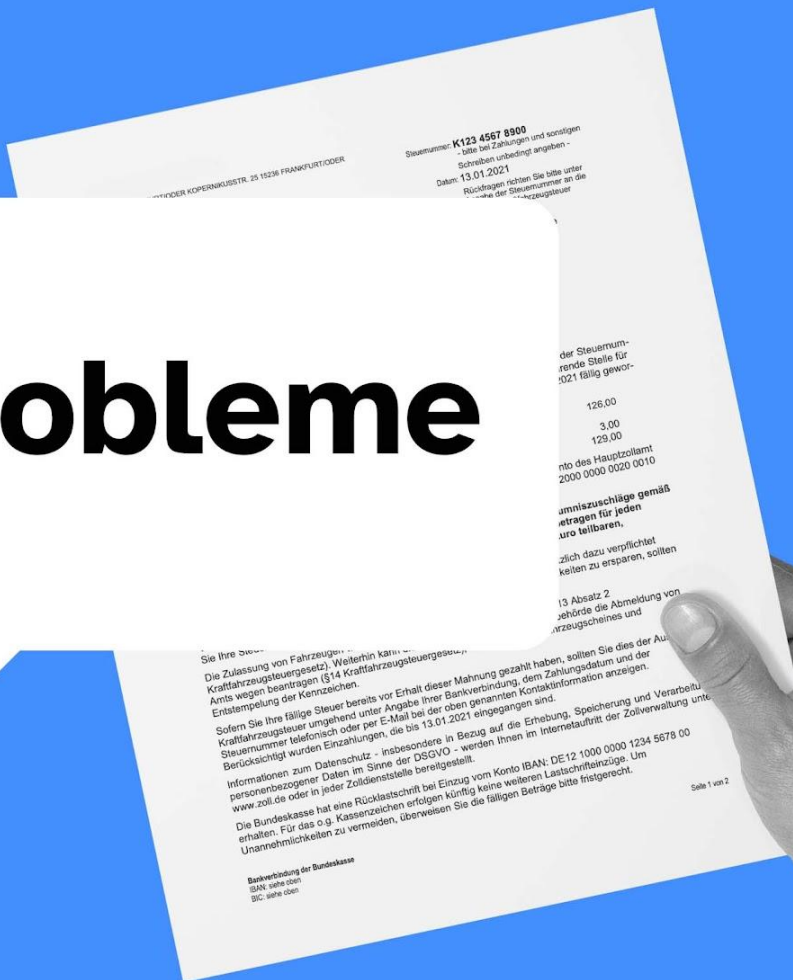


**Doreen Laveatz**  
Digitallotsin  
Fachbereich Chat- und  
Voicebots  
GZD

*Team GZD, ITZBund und Fellows, Berlin 2021*

Probleme

# Probleme



Steuernummer: **K123 4567 8900**  
Bitte bei Zahlungen und sonstigen  
Scheinen unbedingt angeben.  
Datum: **13.01.2021**  
Rückfragen richten Sie bitte unter  
Angabe der Steuernummer an die  
Zollverwaltung

der Steuermum-  
rende Stelle für  
2021 fällig gewor-

126,00
3,00
129,00

nto des Hauptzollamt  
2000 0000 0020 0010

umniszuschläge gemäß  
etragen für jeden  
euro teilbaren,  
zuzüglich dazu verpflichtet  
keiten zu ersparen, sollten

13 Absatz 2  
gehörte die Abmeldung von  
fahrzeugschein und

Sie Ihre Steuer-  
Die Zulassung von Fahrzeugen... Weiterhin kann...  
Kraftfahrzeugsteuergesetz). Weiterhin kann...  
Amts wegen beantragen (§ 14 Kraftfahrzeugsteuergesetz).  
Entstampehlung der Kennzeichen.  
Sofern Sie Ihre fällige Steuer bereits vor Erhalt dieser Mahnung gezahlt haben, sollten Sie dies der Aus-  
Kraftfahrzeugsteuer umgehend unter Angabe Ihrer Bankverbindung, dem Zahlungsdatum und der  
Steuernummer telefonisch oder per E-Mail bei der oben genannten Kontaktinformation anzeigen.  
Berücksichtigt wurden Einzahlungen, die bis 13.01.2021 eingegangen sind.  
Informationen zum Datenschutz - insbesondere in Bezug auf die Erhebung, Speicherung und Verarbeitu-  
personenbezogener Daten im Sinne der DSGVO - werden Ihnen im Internetauftritt der Zollverwaltung unter  
www.zoll.de oder in jeder Zolldienststelle bereitgestellt.  
Die Bundeskasse hat eine Rücklastschrift bei Einzug vom Konto IBAN: DE12 1000 0000 1234 5678 00  
erhalten. Für das o.g. Kassenzichen erfolgen künftig keine weiteren Lastschriftinzüge. Um  
Unannehmlichkeiten zu vermeiden, überweisen Sie die fälligen Beträge bitte fristgerecht.

Bankverbindung der Bundeskasse  
IBAN: siehe oben  
BIC: siehe oben

Seite 1 von 2

## Ausgangslage

Kommunikation und Prozesse in der deutschen Verwaltung sind nicht bürger:innen-nah genug. Das führt beim Zoll dazu, dass täglich bis zu 15.000 Anrufversuche eingehen. Von diesen Anfragen beziehen sich ca. 13.000 auf das Thema Kraftfahrzeug-Steuer (Kfz-Steuer). Im Themenkomplex der Kfz-Steuer lassen sich, ca. 50 % der Anliegen vier Themenkomplexen zuordnen: Mahnung (19 %), Guthaben nach Abmeldung (12 %), Änderung der Bankdaten (11 %), Fälligkeitstermine (10 %). Für die Problemdefinition muss man klar trennen, was Kernproblem und was Symptom ist (15.000 Anrufversuche sind ein Symptom, unverständliche Briefe sind u.A. das Problem).

Kommunikation und Prozesse sind in der deutschen Verwaltung nicht bürger:innennah genug. Das betrifft in Teilen auch den Zoll. Nicht bürger:innennah bedeutet in unserem Fall zwei Dinge: Zum einen, dass wichtige Informationen nicht bei den Bürger:innen ankommen. Zum anderen, dass Prozesse überflüssige Interaktion zwischen Bürger:innen und Verwaltung fordern.

Für den Zoll hat diese Art der Kommunikation und Prozesse Folgen: Zu Spitzenzeiten gehen bei der zentralen Auskunft bis zu 15.000 Anrufversuche am Tag ein. Solche Anfragefluten kann der Zoll nur schwer bewältigen. Das bedeutet lange Warteschlangen und Frustration auf Bürger:innen-Seite. Vor allem aber müssen gut ausgebildete Bedienstete eingesetzt werden, um immer gleiche Fragen zu beantworten. Wieso erhält der Zoll also so extrem viele Anfragen?

Der Zoll übernimmt in Deutschland Aufgaben, die weit über Im- und Export hinausgehen.

Genauso divers sind dementsprechend die Anfragen, die bei der Auskunft eingehen. Wir haben uns für das Projekt also auf die zahlenmäßig wichtigsten Bereiche fokussiert. Erkenntnisse, die wir durch unsere Arbeit erlangt haben, lassen sich aber auch auf die von uns nicht betrachteten Bereiche erweitern sowie generell auf alle Verwaltungen übertragen..

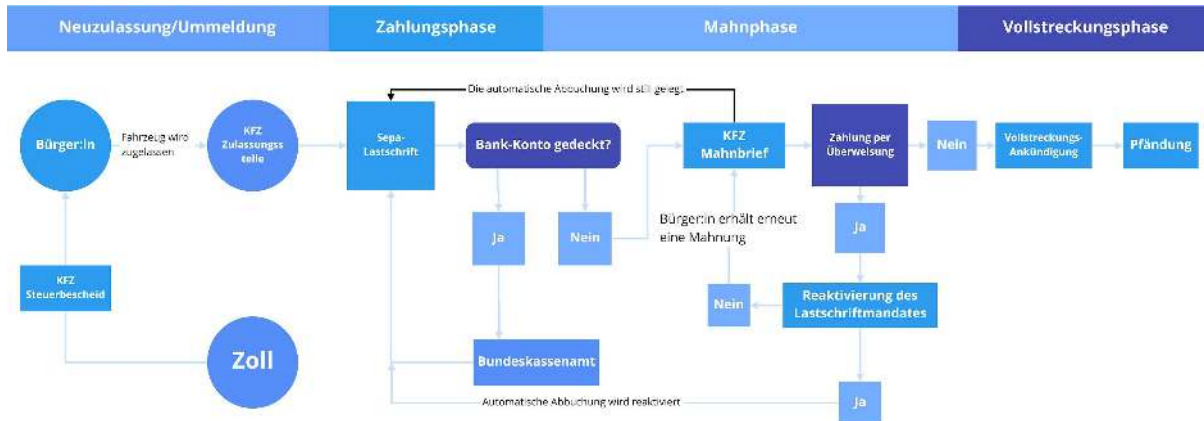
Die allermeisten Anfragen, rund 85 %, drehen sich um die Kraftfahrzeug-Steuer (Kfz-Steuer). In diesem Themenkomplex lassen sich dann wiederum vier Schwerpunkte finden. Um diese zu verstehen, müssen wir allerdings einen ganz kleinen Exkurs (versprochen) in das deutsche Steuersystem machen.

### **Wie geht Kfz-Steuer in Deutschland? Eine Erklärung mit Lisa.**

Lisa ist gerade 18 Jahre alt geworden und hat zum Geburtstag ein Auto bekommen. Zusammen mit ihrer Unabhängigkeit hat sie nun auch die Kraftfahrzeugsteuer gewonnen. Was Lisa nicht weiß: der Zoll ist für die

Verwaltung der Kfz-Steuern zuständig. Bei der Zulassung ihres Autos muss Lisa für ihr Bankkonto ein SEPA-Lastschriftmandat erteilen. Das ist eine Erlaubnis, das Zahlungsempfänger:innen – in diesem Fall der Zoll – automatisch von ihrem Konto abbuchen

abbuchen konnte, hat das Zollsysteem auch die automatische Abbuchung deaktiviert. Mit anderen Worten: Wenn Lisa das SEPA-Mandat nicht reaktiviert, muss sie die Steuer jährlich selber überweisen.



können. Einige Wochen später erhält Lisa vom Zoll ihren **Steuerbescheid** per Post. Dieser informiert sie darüber, wann und in welcher Höhe die jährliche Kfz-Steuer von ihrem Konto abgebucht wird.

Da das Geld bei Lisa mal wieder knapp ist, hat sie vergessen, ihr Konto ausreichend zu decken. Nun kann der Zoll die jährliche Steuer nicht abbuchen und erhält eine Rücklastschrift, also eine fehlgeschlagene Abbuchung. Somit geht die Steuer nicht rechtzeitig beim Zoll ein und Lisa erhält ein **Mahnschreiben**. Folgende Aktionen werden hier von ihr gefordert:

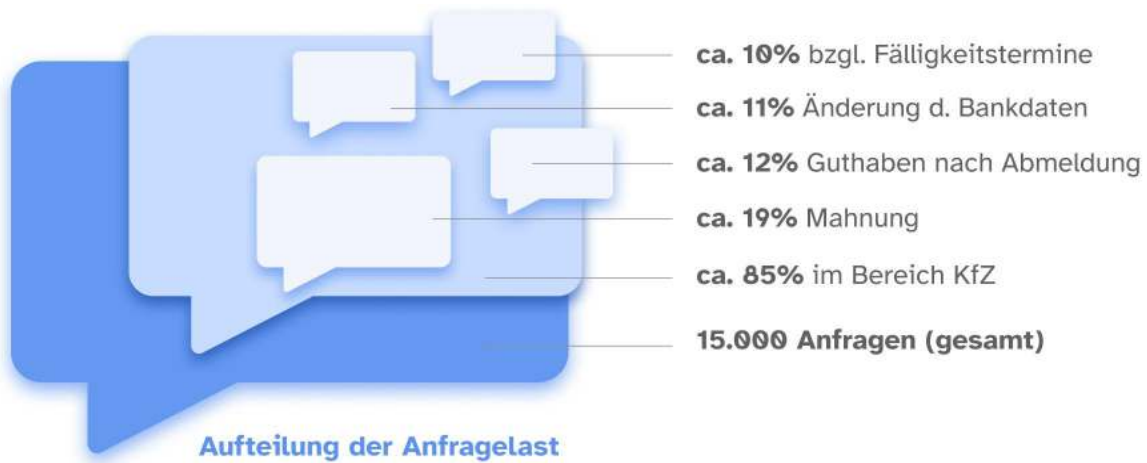
1. Sie hat zwei Wochen Zeit, die nachgeforderten Beträge zu überweisen.
2. Sie muss außerdem ihr SEPA-Mandat reaktivieren. In dem Moment, in dem der Zoll nämlich nicht automatisch

Wird die Mahnung innerhalb der zwei Wochen nicht beglichen, kommt Lisa in die Zwangsvollstreckung. Das kann bedeuten, dass z.B. Konten gepfändet werden, oder dass das entsprechende Kfz zwangsentstempelt wird. Man merkt es schnell: Eine Zwangsvollstreckung ist wirklich ungemütlich.

In aller Regel landet Lisa aber nicht in diesem Mahnprozess. Ihre Steuer wird einmal im Jahr von ihrem Konto abgebucht, bis sie das Auto abmeldet. Dann bekommt sie ihren letzten Brief vom Zoll. Das ist dann noch mal ein **Steuerbescheid**. Der enthält diesmal allerdings gute Nachrichten: Nämlich wie viel Geld Lisa noch vom Zoll zurück bekommt. Die Kfz-Steuer wird nämlich jeweils immer für ein ganzes Jahr eingezogen. Wenn man das Auto vorzeitig abmeldet, bekommt man natürlich die zu viel gezahlte Steuer wieder ausgezahlt.



## Woher kommen all die Anfragen?



Zurück zu den oben versprochenen Schwerpunkten. Meistens haben die Bürger:innen Fragen zu:

- einer Mahnung (19 %)
- Änderung der Bankverbindung für die SEPA-Lastschrift (12 %)
- dem Guthaben nach der Abmeldung eines Kfz (11 %)
- dem Fälligkeitstermin und der Zahlungsweise der Steuer und der Mahnungen (10 %)

*Angaben in Prozent der Anfragen zur Kfz-Steuer*

Es lassen sich also mehr als die Hälfte aller Anrufe auf diese Themenfelder im Bereich Kfz zurückführen. Und hiermit konnten wir bereits einen wichtigen Ansatzpunkt und Hebel zur Problemlösung finden.

## Ursachen finden

Der Zoll bespielt viele Kanäle, um für Bürger:innen Informationen zur Verfügung zu stellen. Der erste und wichtigste Berührungspunkt sind allerdings die Briefe. Die allermeisten Fragen im Bereich der Kfz-Steuer entstehen also beim Erhalt eines Mahnschreibens oder eines Steuerbescheids nach An- oder Abmeldung eines Kfz. Für die eigene Kernproblem-Definition muss zunächst nach dem größten Hebel gesucht werden. Ein guter Leitfaden dafür: Den ersten Kontaktpunkt mit den Bürger:innen bzw. Nutzer:innen herausfinden, und diesen als Startpunkt der weiteren Arbeit definieren. Man sollte eher nach den Ursachen von Problemen suchen, als deren Symptome zu bekämpfen.

Die Generalzolldirektion bemüht ein weites Feld an Kanälen, die alle dazu gedacht sind, den Bürger:innen Informationen zu vermitteln.

Es gibt:

- drei Chatbots
- [www.zoll.de](http://www.zoll.de)
- drei Telefonhotlines
- E-Mail-Verkehr
- lokale Hauptzollämter
- und natürlich die schon erwähnten Briefe

Alle diese Kanäle werden unterschiedlich stark frequentiert. Die Verbesserung des meist genutzten Kanals ist also deutlich effektiver und nachhaltiger als das Verbessern oder Hinzufügen von diversen Kommunikations-Optionen. Ein weiterer Chatbot hilft also beispielsweise nicht so vielen wie eine gut verständliche Informations-Aufbereitung auf der Webseite. Es ist also wichtig den größten Hebel zu identifizieren. Meistens findet man ihn dort, wo Probleme für die Nutzenden im Kern entstehen.

In der Darstellung der Kfz-Steuer-Prozesse ist deutlich geworden, dass für Bürger:innen am Anfang eines solchen Prozesses immer ein Brief steht. Diese Schreiben sind also die ersten Berührungspunkte der Verwaltung mit den Bürger:innen.

Die Lösung des Problems hört sich einfach an: Wir schreiben diese Briefe etwas um und das Problem ist gelöst. Das geht zwar, und man kann damit wahrscheinlich auch die stärksten Symptome bekämpfen, aber das wäre nicht besonders nutzer:innen-zentriert. Man muss vor allem grundlegende Prozesse hinterfragen.

Um die Interaktion mit Bürger:innen möglichst reibungslos zu gestalten, haben wir deshalb als Erstes einige Prozesse umgedacht. Mit diesen neuen Prozessen als Basis gestalten wir die verschiedenen Briefe verständlich und klar. Als Letztes gehen wir einen Schritt ins Digitale, der es uns ermöglicht Prozesse abzubilden, die es auf dem Papier nicht geben kann. Damit schaffen wir weitere Vereinfachungen für Bürger:innen und die Verwaltung.

Lösungen

**Lösungen**



## Prozesse verbessern

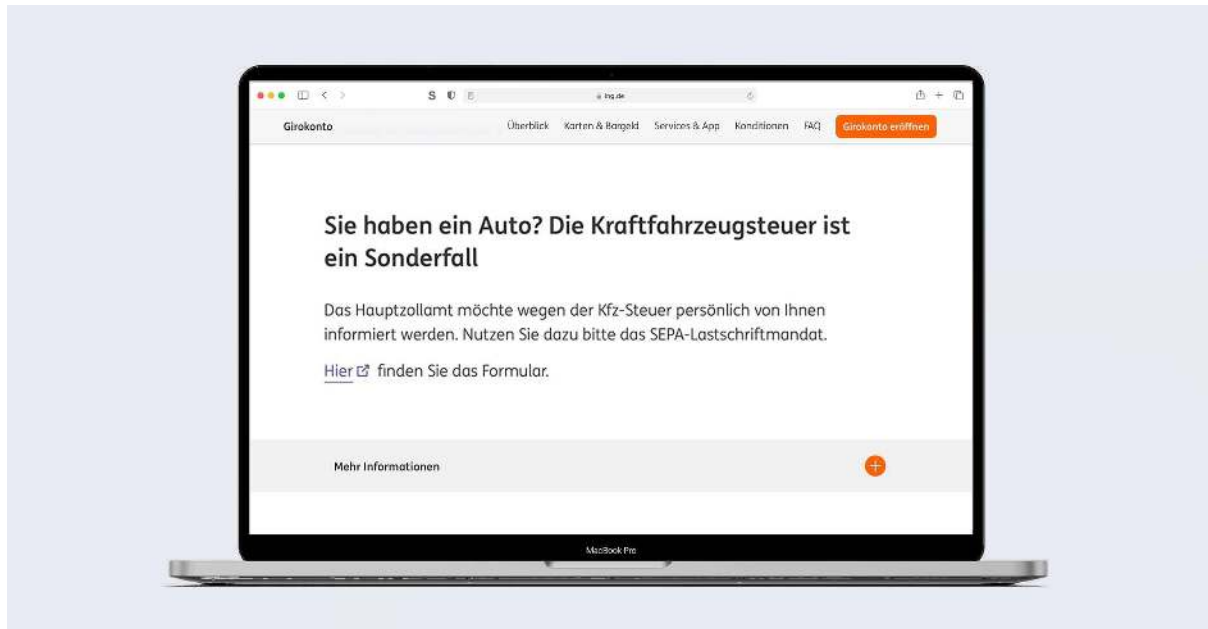
### Kontowechsel-Service für alle

Der für Banken gesetzliche verpflichtende Kontowechsel-Service wird jetzt auch vom Zoll verwendet. Damit müssen Bürger:innen ihr SEPA-Mandat beim Zoll jetzt nicht mehr manuell umziehen. Entsprechend werden auch weniger Mahnungen wegen nicht existenten Konten verschickt.

Seit dem 18. September 2016 sind Banken dazu verpflichtet, ihren Kund:innen beim Kontowechsel zu helfen.<sup>1</sup> Dieses Gesetz sollte einen Kontowechsel leichter machen und verhindern, dass Bürger:innen alle SEPA-Mandate und Daueraufträge händisch umziehen müssen. Autofahrer:innen profitieren leider nur begrenzt von diesem

zuständiges Hauptzollamt persönlich über den Kontowechsel informieren müssen<sup>2</sup>.

Natürlicherweise bekommen nicht alle Bürger:innen diese Ausnahme mit. Indessen Folge werden viele überflüssige Mahnungen verschickt, die der Zoll vermeiden kann. Tatsächlich gibt es bereits einen Erlass, der



Gesetz. Denn der Zoll verlangt weiterhin, dass bei einem Kontowechsel Bürger:innen ihr

den Zoll dazu auffordert, den Wechselhinweis der Banken zu akzeptieren. Bisher hat dieser

<sup>1</sup> "Kontowechselhilfe - BMJV."  
[https://www.bmfv.de/DE/Verbraucherportal/FinanzenVersicherungen/Kontowechselhilfe/Kontowechselhilfe\\_node.html](https://www.bmfv.de/DE/Verbraucherportal/FinanzenVersicherungen/Kontowechselhilfe/Kontowechselhilfe_node.html). Accessed 2 Nov. 2021.

<sup>2</sup> "Noch nie war Bank wechseln so einfach – ING."  
<https://www.ing.de/girokonto/kontowechsel/>. Accessed 3 Nov. 2021.

jedoch in der Realität noch keine flächendeckende und einheitliche Umsetzung gefunden.

Es ist logisch, dass Fragen zu Mahnungen vermieden werden können, wenn erst gar keine Mahnungen verschickt werden. Ein funktionierender Kontowechselservice ist damit ein entscheidender Schritt, den Mahnprozess zu verbessern und vor allem zu verringern.

Unsere Digitallots:innen sehen das genauso und haben sich dem bereits angenommen. In Zukunft funktionieren Kontowechselservices so, wie man es aus anderen Bereichen gewohnt ist, auch für den Zoll.

## SEPA-Mandat auf Lebenszeit

Momentan deaktiviert der Zoll SEPA-Mandate, wenn eine Lastschrift fehlschlägt. Bürger:innen-näher wäre es, das Mandat nicht auszusetzen. Stattdessen könnte der Zoll die Bürger:in darüber informieren, dass zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal versucht wird abzubuchen.

In aller Regel bucht der Zoll jährlich via SEPA-Lastschriftmandat die Kfz-Steuer der Bürger:innen ab. Schlägt eine SEPA-Lastschrift fehl, wird das entsprechende Mandat bei der Bundeskasse auf inaktiv gesetzt. Für alle zukünftigen Fälligkeiten wird die Bundeskasse nicht mehr von dem entsprechenden Konto abbuchen. Für das Mahnverfahren bedeutet dies, dass man einerseits die fälligen Beträge zahlen und andererseits das SEPA-Mandat wieder aktivieren muss.

Aktiviert die Bürger:in das Mandat nicht mehr und überweist die Steuer nicht fristgerecht, erhält sie auch im nächsten Jahr eine Mahnung. Dieser Prozess wiederholt sich so lange, bis sie ihr SEPA-Mandat beim Zoll reaktiviert.

Problematisch hierbei ist, dass eine Aussetzung des Mandates keine gängige Praktik ist. Im Regelfall versucht der Gläubiger den Betrag noch einmal nach einer gewissen Zeit abzubuchen. Eine etwaige Mahnung enthält dann nur Informationen darüber, dass der entsprechende Betrag noch einmal in z.B. zwei Wochen abgebucht wird. So geht zum Beispiel die britische Verwaltung mit fehlgeschlagenen Abbuchungen um.<sup>3</sup>

Der große Vorteil an diesem Vorgehen ist: Bürger:innen müssen nach Erhalt der Mahnung nur eine Aktion durchführen, nämlich ihr Konto decken. Das ist nicht nur leichter für Bürger:innen, sondern löst auch das Problem, dass der zweite Schritt, das Reaktivieren des SEPA-Mandats, eventuell gar nicht erst ausgeführt wird.

Für die Verwaltung macht es den Prozess zudem leichter. Verwaltungs-Mitarbeitende müssen jetzt nicht mehr händisch für jede Mahnung die Lastschrift aktivieren.

Weiterhin werden der Verwaltung bei einer Rücklastschrift die Gründe für die fehlschlagene Abbuchung übermittelt. Man könnte in Zukunft auf diese Gründe angepasste Briefe verschicken. Ist z.B. ein Konto nicht mehr vorhanden, weil die Besitzer:in zu einer anderen Bank gewechselt ist, kann man sie im passenden Mahnbrief dazu auffordern, sofort ihre Kontoinformationen zu ändern.

<sup>3</sup> "DMBM207105 - Debt Management and Banking Manual." 29 Apr. 2016,

<https://www.gov.uk/hmrc-internal-manuals/debt-management-and-banking/dmbm207105>. Accessed 2 Nov. 2021.

## Fehlerquelle Überweisung – Ein unsichtbarer Prozess für Bürger:innen

Eine gescheiterte Abbuchung der Kfz-Steuer verursacht unnötige Mehrkosten für die Verwaltung. Mit einem zweiten Abbuchungsversuch reduzieren wir mögliche Fehlerquellen im Mahnverfahren.

Jede Aktion, die eine große Menge von Bürger durchführen muss, führt unweigerlich zu Fehlern. Selbst kleine Fehlerraten können hier zu großen Problemen führen. Das gilt im Besonderen auch für die Überweisung der Kfz-Steuer.

auf. Und zwar auf einem Weg, den die Deutschen mehr als gut kennen.

Knapp 10 Milliarden Transaktionen wurden in



Im aktuellen Mahnprozess vermischen sich Vorgehensweisen. Eigentlich ist der Bürger gewohnt, dass der Zoll Beträge automatisch einzieht. Dass das nach einer Mahnung nicht mehr der Fall ist, stellt für viele Bürger:innen einen logischen Bruch dar. Das führt zu Verwaltungsaufwänden beim Zoll: Kosten für Mahnbriefe, Kosten in der Service-Hotline und Kosten für Vollstreckungsverfahren. Indem man also das SEPA-Mandat nicht aussetzt und bei einer fehlgeschlagenen Abbuchung zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal versucht abzubuchen, löst man diesen Bruch

Deutschland im Jahr 2017 im bargeldlosen Zahlungsverkehr per Lastschrift durchgeführt, Tendenz steigend.<sup>4</sup> Damit wurden etwa 48 % aller Zahlungsvorgänge über das Lastschriftverfahren abgewickelt. Deutschland hat die bisher höchste Lastschrift-Nutzung innerhalb Europas.<sup>5</sup> Seit der Einführung des

<sup>4</sup> "Lastschriftverfahren - Anzahl in Deutschland bis 2020 | Statista." <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/72155/umfrage/anzahl-der-lastschriftverfahren-in-deutschland/>. Accessed 2 Nov. 2021.

<sup>5</sup> "Zahlungsverkehrsstatistik für das Berichtsjahr 2017 - Deutsche ...." 14 Sep. 2018,, <https://www.bundesbank.de/resource/blob/759704/e78ff297d47684043fdfe48d48a418d8/m>

SEPA-Mandats vor 10 Jahren entwickeln sich Zahlungsdienste stetig weiter, um Bürger:innen eine Nutzer:innen-Erfahrung zu bieten, die einfach ist und eine höchstmögliche Erfolgsquote für eine Transaktion gewährleistet.

Abbuchung ein weiteres Mal fehl, landen betroffene Bürger:innen in der Vollstreckung.

### Bürger:innen-naher Zahlungsprozess



### Unser Vorschlag: Erneute Abbuchung nach zwei Wochen

Es muss Bürger:innen so einfach wie möglich gemacht werden – im besten Falle sollten sie gar nichts mehr tun müssen. Das SEPA-Lastschriftmandat funktioniert, weil sich Bürger:innen nicht regelmäßig um eine Zahlung kümmern müssen. Das hat auch für den Zoll positive Seiten: Die Bürger:innen müssen nicht ständig an eine Zahlung erinnert werden, das spart Verwaltungsaufwand.

Außerdem erhöht sich die Zuverlässigkeit der Zahlung. Bürger:innen haben nämlich gar keine Möglichkeit, Formfehler bei der Überweisung zu machen.

Wir schlagen also folgenden Prozess vor: Nach dem Fehlschlagen der Lastschrift versucht der Zoll einfach nochmal nach zwei Wochen abzubuchen. Darüber wird die Bürger:in in dem Mahnschreiben informiert. Schlägt das

In unseren Nutzer:innen-Tests haben wir unseren neuen Abbuchungsprozess getestet. Dabei war das Feedback durchweg positiv. Tester:innen haben sofort verstanden, was von ihnen erwartet wird. Auch die Dringlichkeit haben die Tester:innen wahrgenommen. Dabei empfanden sie die automatische Abbuchung als bürgernäher. Die Interaktion mit der Verwaltung wurde weniger als Drohung und eher als Erinnerung verstanden.

[L/2018-09-14-zahlungsverkehrsstatistik-download.pdf](#). Accessed 2 Nov. 2021.



## Nachhaltige Prozessverbesserung

Um nachhaltig einen Wandel hin zur bürger:innen-nahen Kommunikation und modernem Arbeiten anzustoßen, muss man sich Leitlinien für die gemeinsame Arbeit setzen. Für unser Team aus Digitallots:innen und Fellows sind das:

1. **Gestalte für und teste mit Bürger:innen.**  
*Statt Bürger:innen vergessen und Langzeitprojekte einfach veröffentlichen.*
2. **Denke über deinen Arbeitsbereich hinaus.**  
*Statt in Zuständigkeiten zu verharren.*
3. **Schreibe Wesentliches verständlich.**  
*Statt in ausuferndem Behörden-Deutsch formulieren.*
4. **Nutze moderne Technik für unterschiedliche Bedürfnisse.**  
*Statt Veränderung ablehnen.*
5. **Mache Informationen für jeden zugänglich.**  
*Statt bestimmte Gruppen ausschließen.*
6. **Finde Lösungen trotz Hindernissen.**  
*Statt begründen, warum etwas nicht geht.*

Die Digitalisierung der Verwaltung ist kein 12-Wochenprojekt. Um nachhaltig einen Wandel hin zur bürger:innen-nahen Kommunikation und Arbeit anzustoßen, entwickelten wir in einem Workshop gemeinsam mit der GZD und dem ITZ-Bund sechs Designprinzipien "So arbeitet moderne Verwaltung". Designprinzipien sind arbeits-kulturelle Leitfäden, welche das interne Denken, Handeln und Umsetzen bestimmen sollen.

### **Gestalte für und teste mit Bürger:innen.**

*Statt Bürger:innen vergessen und Langzeitprojekte einfach veröffentlichen.*

Bürger:innen-zentriertes Gestalten stellt die Bedürfnisse der betreffenden Bürger:innen in das Zentrum deiner Arbeit. Diese gilt es zuerst herauszufinden und das geht nur, indem du mit ihnen sprichst. Datenanalysen und Recherchen helfen dir dabei, Probleme einzugrenzen und Muster zu erkennen. Teste deine Lösungsideen früh, indem du dir schon während der Lösungsentwicklung kontinuierlich Feedback einholst und damit deine Lösung iterativ verbesserst. Wenn deine Lösung nicht funktioniert, scheue dich nicht sie zu verwerfen oder anzupassen.



Sechs Designprinzipien. So arbeitet moderne Verwaltung.

### Denke über deinen Arbeitsbereich hinaus.

Statt in Zuständigkeiten zu verharren.

Bürger:innen-zentriertes Arbeiten macht nicht bei Zuständigkeiten halt. Arbeite und denke also fach- und ressortübergreifend. Bürger:innen kennen die internen Verwaltungsprozesse nicht. Die Kommunikation und Services sollen für Bürger:innen und ihre Anliegen gestaltet sein. Denke daher von der Bürger:in ausgehend, wie ein Service für sie gestaltet sein muss. Und binde dann alle zuständigen Fachbereiche für das Thema in deine Arbeit und die Lösungsentwicklung mit ein.

### Schreibe Wesentliches verständlich.

Statt in ausuferndem Behörden-Deutsch formulieren.

Bereite Informationen für Bürger:innen in erster Linie verständlich auf. Die rechtliche Sicherheit ist relevant und sollte nachgelagert platziert werden - sie ist nachrangig für das Verständnis über das Verwaltungs-Anliegen. Welche Informationen relevant und für das Verständnis wichtig sind, findest *Du* am besten heraus, indem *Du* mit den Bürger:innen sprichst und sie durch kontinuierliches Testen in die Gestaltung mit einbeziehst.

## **Nutze moderne Technik für unterschiedliche Bedürfnisse.**

Statt Veränderung ablehnen.

Bürger:innen-nahe Kommunikation und Service-Gestaltung geht auf die unterschiedlichen Bedürfnisse ein. Gestalte also die Informationen und Services in erster Linie so, wie sie Bürger:innen bestmöglich erreichen. Verwende dafür die geeigneten Technologien, die dafür notwendig sind und versteife dich nicht auf bestimmte Technik, nur weil sie schon da ist oder durch ihren innovativen Charakter besonders verlockend scheint. Lasse Veränderung zu.

## **Mache Informationen für jeden zugänglich.**

Statt bestimmte Gruppen ausschließen.

Gestalte Services und Informationen für alle Bürger:innen, schließe keine Gruppen aus. Gestalte möglichst verständlich, leserlich und damit funktional - ästhetisches Design ist nicht unbedingt ein Design, welches die Bedürfnisse aller berücksichtigt. Denke auch an die Bürger:innen, die zum Beispiel nicht digital-affin sind, eine andere Sprache sprechen, wenig Zeit haben, schlecht hören, sehen oder nicht mobil sind. Überlege dir dazu den Kontext, in dem der Service oder das Informationsangebot durch Bürger:innen verwendet wird.

## **Finde Lösungen trotz Hindernissen.**

Statt begründen, warum etwas nicht geht.

Entwickle von den Problemen und Herausforderungen der Bürger:innen ausgehend Lösungen. Auf dem Weg zum bürger:innen-zentrierten Service und Informationsangebot werden immer wieder Hindernisse auf dich zukommen. Lasse dich nicht von ihnen aufhalten, sondern überlege, welche Handlungsoptionen es gibt und entscheide dich für die bestmögliche Lösung.

## **Die Strategie zur nachhaltigen Verankerung in der Verwaltung:**

- Zukünftige Projekte gemäß der Prinzipien aufsetzen
- Designprinzipien im Referat in den regelmäßigen Leitungsbesprechungen präsentieren und implementieren
- Designprinzipien im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes (OZG)<sup>6</sup> denken
- Plakate in den Verwaltungsräumen aufhängen

---

<sup>6</sup> "OZG - nichtamtliches Inhaltsverzeichnis - Gesetze im Internet."  
<https://www.gesetze-im-internet.de/ozg/>. Accessed 2 Nov. 2021.

## Prinzipien zur Gestaltung für alle

Nutzer:innen-zentriertes Arbeiten fängt nicht erst bei digitalen Lösungen an. Barrierefreies Design meint, die Bedürfnisse von Nutzenden dort zu verstehen, wo sie auf Hürden stoßen. Grundpfeiler der Barrierefreiheit wie Verständlichkeit, Wahrnehmbarkeit, Bedienbarkeit und Robustheit sollten deshalb von Beginn an in den Designprozess einfließen.

Barrierefreiheit wird oft als Bremse im Prozess wahrgenommen. Das liegt wahrscheinlich daran, dass Barrierefreiheit in vielen Fällen nicht von vornherein ganzheitlich gedacht wird. Das machen auch die Barrierefreiheit-Leitlinien für das Internet, die WCAG<sup>7</sup>, deutlich. Diese haben vier Grundpfeiler:

1. *Verständlichkeit.* Informationen und Bedienung der Applikation müssen intuitiv verständlich sein.
2. *Wahrnehmbarkeit.* Informationen und Bestandteile der Benutzenden-Schnittstelle müssen den Nutzenden so präsentiert werden, dass diese sie wahrnehmen können.
3. *Bedienbarkeit.* Die Benutzenden-Schnittstelle und die Navigation müssen bedienbar sein.
4. *Robustheit.* Inhalte müssen robust genug sein, damit sie zuverlässig mit einer großen Auswahl an Benutzeragenten (z.B. verschiedene Browser) und assistierenden Techniken (z.B. Screenreader) funktionieren.

Dabei fällt auf: Keine der Leitlinien bezieht sich exklusiv auf Menschen mit Einschränkungen. Auf den ersten Blick kommen alle Prinzipien *Allen* zugute. Das ist die wichtigste Erkenntnis, die wir bei der Auseinandersetzung mit Barrierefreiheit gewonnen haben. Barrieren befinden sich immer auf einem Spektrum. In unterschiedlichen Situationen kann man auf unterschiedliche Barrieren stoßen, ohne dass man eine Behinderung im eigentlichen Sinne hat. Wer schon mal versucht hat, online einen Zeitungsartikel zu lesen, während daneben Werbung blinkt, wünscht sich vielleicht, mehr *Wahrnehmbarkeit*. Und Webseiten, die nur auf den neuesten iPhones funktionieren, sind eben nicht robust genug.

Die Richtlinien der WCAG einzuhalten, fordert nutzer:innen-zentriertes Arbeiten. Man muss nämlich verstehen, was die Anforderungen der Nutzenden an Verständlichkeit, Wahrnehmbarkeit, usw. sind. Dabei fängt nutzer:innen-zentriertes Arbeiten nicht erst bei digitalen Lösungen an. Von den oben genannten Grundpfeilern lassen sich besonders die *Verständlichkeit* und die *Wahrnehmbarkeit* ins Analoge übertragen. Deshalb sprechen wir, wenn wir die Neugestaltung der Mahnbriefe motivieren, auch über Barrierefreiheit. Barrierefrei zu

---

<sup>7</sup> "Richtlinien für barrierefreie Webinhalte (WCAG) 2.0 (Web ... - W3C." 11 Dec. 2008, <https://www.w3.org/Translations/WCAG20-de/>. Accessed 2 Nov. 2021.

gestalten bedeutet für uns, einen Zugang zu Informationen und Services für möglichst viele Menschen zu gewährleisten. Barrierefreiheit kann nur dann erreicht werden, wenn die Inhalte für Bürger:innen verständlich aufbereitet werden. Verständlichkeit für alle ist eine Grundvoraussetzung für gute Zugänglichkeit. Dazu müssen wir das Thema

immer, also auch schon zu Beginn und während der Produktentwicklung mitdenken, nicht erst am Ende.

Inspiziert von den "Accessibility Guidelines" der britischen Regierung GOV.UK, welche auf den WCAG-Normen basieren, erstellten wir eine deutsche Version mit eigenen Erweiterungen und Änderungen. Wir nennen

The image displays several design guideline cards. On the left, there are three cards for specific user groups: 'Gestalten für Benutzer mit Technischen Einschränkungen', 'Gestalten für Benutzer mit motorischen Einschränkungen', and 'Gestalten für Benutzer mit Zeiteinschränkung'. Each of these cards is divided into 'Richtig' (Correct) and 'Falsch' (Wrong) columns, providing visual examples and text-based instructions. In the center, there is a card for 'Gestalten für Benutzer mit visuellen Einschränkungen', also with 'Richtig' and 'Falsch' columns. Overlaid on the bottom right is a larger card titled 'Handlungs-Leitfäden für mehr Barrierefreiheit'. This card features a 'Richtig' (Correct) section with the instruction 'Hohe Farbkontraste und eine gut lesbare Schriftgröße einsetzen' accompanied by a large 'Aa' icon, and a 'Falsch' (Wrong) section with 'Geringe Farbkontraste und kleine Schriften verwenden' accompanied by a small 'Aa' icon.

Leitlinien zur Gestaltung für alle.

sie "Leitlinien zur Gestaltung für alle".

## Perspektivisches Problem – das Zollportal

In Zukunft sollen 120 neue Leistungen über das Zollportal angeboten werden. Um eine Anfrageflut beim Servicedesk-Zoll zu verhindern, raten wir dazu, einerseits den Anmeldeprozess zu überdenken und andererseits den Zugriff auf Leistungen innerhalb des Portals anzupassen.

In naher Zukunft sollen bis zu 120 neue Leistungen über das Zollportal (BuG) abgebildet werden. Für den Zoll ergibt sich somit eine große Chance, effizienter und schneller auf Anfragen von Bürger:innen reagieren zu können. Es birgt allerdings auch eine große Herausforderung. Denn in seinem aktuellen Zustand ist das Zollportal nicht nutzer:innen-freundlich gestaltet und damit nicht einfach genug nutzbar.

Das Beispiel eines Nutzers zeigt dies ganz deutlich: Nach dem Versuch, seine IBAN über das Zoll-Portal zu ändern, beschwert er sich über das Feedback-Formular wie folgt:

*“... leicht genervt such ich nach der E-Mail und klicke auf den f\*\*\*ing Link.*

*<Werde auf der Anmeldeseite wieder abgeworfen.*

*<Wähle erneut "Mit ELSTER anmelden", zwischenzeitlich sind 10 Reiter auf, weil jede Aktion, jeder Klick beim Zoll nen neuen Reiter öffnet... Meldung wird angezeigt: "Ihr Bürgerkonto wurde noch nicht aktiviert. Dies kann unter gewissen Umständen auch mehrere Tage in Anspruch nehmen. Will man mich vereimern?!"*

Zukünftig wird nicht nur die Zahl der neuen digitalen Dienstleistungen steigen, sondern

parallel dazu auch die Frustrationsrate der Anrufenden.

Im Rahmen unseres Projektes haben wir uns nur am Rande mit dem BuG beschäftigt. Trotzdem wollen wir auf zwei Aspekte besonderen Fokus legen:

1. Das erstmalige Anmelden im Zollportal ist zu schwierig. In einem unserer Testläufe haben wir zwei Accounts erstellen müssen. Es ist nicht gleich klar, welches Vertrauensniveau ich für meine Aufgabe eigentlich brauche. Wir schlagen vor, diesen Prozess stark zu vereinfachen. Vor der Anmeldung muss klar kommuniziert werden, welcher Zugang für die Bürger:innen der für ihren Fall der Beste ist.
2. Momentan werden nur sechs Leistungen im Zollportal angeboten. Diese sind alle auf einer Seite aufgelistet. Dieser Ansatz ist bei fast 130 Leistungen nicht mehr möglich. Es muss Wege geben, Bürger:innen nur das anzuzeigen, was für sie auch wirklich von Bedeutung ist.

Wir empfehlen außerdem, das Zoll-Portal in agiler und kontinuierlicher Weise weiterzuentwickeln. Nutzer:innen-Tests sollten dabei essenzieller Teil einer Entwicklung sein. Nur so kann angemessen auf die sich immer wandelnden Bedürfnisse der Bürger:innen eingegangen werden. Für den Zoll bedeutet das wiederum langfristig weniger Anrufversuche und damit erhebliche Kosteneinsparungen.

An dieser Stelle verweisen wir auf das Tech4Germany Team "Digitale Anträge", die für ihr Projekt den Login und das BOP-Portal neu strukturiert haben.

## Schreiben Verbessern

### Was und wie schreiben?

Gutes Schreiben setzt voraus, dass man sich im Vorhinein darüber im Klaren ist, welche Informationen vermittelt werden sollen. Wichtige Informationen und Handlungsaufforderungen müssen so früh wie möglich kommuniziert werden. Alle Schriftstücke müssen iterativ und mit externem Feedback entstehen.

Offensichtlich ist: Die Verwaltung schreibt den Bürger:innen nicht zum Spaß. Jede Form der Kommunikation sollte entweder Information vermitteln oder eine Aktion hervorrufen, also ein klares Ziel haben. Wenn Kommunikation ihr Ziel verfehlt, erzeugt sie Mehraufwand – direkt oder indirekt. Beim Zoll führt das dann zum Beispiel zu dem hohen Anrufaufkommen.

Aufmerksamkeit ist eine limitierte Ressource. Man darf diese nicht mit Unwichtigem verschwenden. Z.B. hat sich in unseren Nutzer:innen-Tests gezeigt, dass überhaupt nur Inhalte auf der ersten Seite wahrgenommen werden. Die zweite Seite wird maximal noch überflogen. Beinhaltet diese aber wichtige Informationen oder Handlungsaufforderungen gehen sie verloren.

Für offizielle Schreiben ist das oft ein Problem, da sie zwei gegenläufige Interessen bedienen müssen. Auf der einen Seite möchten Bürger:innen die Informationen so leicht wie möglich zugänglich gemacht bekommen. Auf der anderen Seite steht die juristische Sicherheit, die eine präzise, aber nicht unbedingt zugängliche Sprache fordert.

Wir empfehlen deshalb den Brief in zwei gedankliche Kategorien zu teilen. Zum einen in die *Bürger:innen-Seite* und zum anderen in die *Jurist:innen-Seiten*. Information, die notwendigerweise wahrgenommen werden muss, gehört auf die erste, die Bürger:innen-Seite. Alle anderen Informationen, die z.B. die Rechtssicherheit sicherstellen, finden sich auf den Folgeseiten.

Für einen Brief ist es also entscheidend, dass man vor Augen hat, was die Kernaussagen und die entscheidenden Handlungsaufforderungen sind. Diese müssen möglichst *klar* auf der ersten Seite stehen. Etwas *klar* zu schreiben oder zu gestalten, ist nicht einfach. Einen “immer richtigen” Weg gibt es nicht. Wir können bloß Heuristiken bzw. Leitfäden bereitstellen, die wir angewendet haben:



## Prozess Empfehlungen

- Vor dem Schreiben Ziele definieren: Welche Information will ich vermitteln, bzw. was erwarte ich von den Bürger:innen.
- Indem man seine Entwürfe regelmäßig testet, stellt man sicher, dass die Informationen auch tatsächlich ankommen. Dafür sollte man mit Personen sprechen, die möglichst unbeteiligt sind. Betroffene Bürger:innen sind natürlich optimal, aber die Kolleg:innen aus der anderen Abteilung, reichen oft schon aus.
- Iteration ist sehr wichtig. Inhalte müssen regelmäßig verbessert und hinterfragt werden. Dass beim ersten Mal alles richtig gemacht wird, ist nicht realistisch. Zudem kann sich schnell Betriebsblindheit einstellen. Ob etwas wirklich klar für alle ist, kann nur noch schwer eingeschätzt werden.

## Inhaltliche Heuristiken

- Wichtige Informationen sollten zuerst kommen. Schreibt man einen bestehenden Text um, können dafür die bestehenden Paragraphen neu nach ihrer Wichtigkeit sortiert werden.
- Nach dem ersten Satz sollte absolut klar sein, um was es geht. Gibt es eine Handlungsaufforderung, sollte diese sehr kurz darauf folgen.
- Der Kerninhalt sollte nicht mehr als die eine Papierseite einnehmen. Wichtiger Inhalt geht sonst unter.
- Nicht wichtige, aber notwendige Inhalte sollten am besten im Anhang dargestellt werden. Inhalte, die weder wichtig noch notwendig sind, sollten gestrichen werden.
- Möglichst kurze Sätze schreiben. Dabei auf lange Einschübe verzichten und einfache Wörter verwenden. Passivkonstruktionen machen Sätze oft länger und schwerer als sie sein müssten, daher sollte dies vermieden werden.
- Der Text sollte im Blick haben, welches Vorwissen die Lesenden mitbringen oder eben gerade nicht mitbringen. Dementsprechend sollte Fachsprache vermieden werden. Sind bestimmte Formulierungen verpflichtend, kann dies vereinfacht auf der ersten Seite angebracht werden und anschließend formal korrekt im Anhang.
- Daten sollten immer möglichst konkret sein. Statt "in zwei Wochen" oder "sofort" sollte man besser ein Datum angeben.

## Visuelle Heuristiken

- Kurze Absätze sind leichter wahrzunehmen und werden eher gelesen.
- Aufzählungen in Form von *Bullet-Listen* lockern das Schriftbild auf und machen das Lesen leichter.
- Kurze Tabellen und andere frei stehende Inhalte ziehen Aufmerksamkeit auf sich. Diese Inhalte werden sicher wahrgenommen.
- Wichtige Informationen, wie Handlungsaufforderungen, sollten visuell, z.B. durch **fette** Schrift hervorgehoben werden. Dabei sollte man sich allerdings stark beschränken. Zu viel fetter Text wird schnell unübersichtlich und verliert damit seinen Zweck.

Die obenstehenden Empfehlungen machen deutlich, dass nicht einfach los geschrieben werden sollte. Ein guter Text und gutes Layout brauchen Vorbereitung. Dabei hilft es, die Information, die vermittelt werden soll, in einem anderen Dokument in Stichpunkten aufzuschreiben. Am Ende kann man sich selbst überprüfen, ob alle Informationen untergebracht sind.

Klar und übersichtlich zu schreiben ist schwer. Für unser Projekt haben wir uns an den obenstehenden Heuristiken orientiert; damit haben wir einen Brief verständlich und bürger:innen-nah gestaltet.

## Konkrete Verbesserung des Mahnschreibens

Das neue Mahnschreiben ist aufgeteilt in eine Bürger:innen-Seite und Juristen:innen-Seiten. Erstere beinhaltet alle wichtigen Informationen und Handlungsaufforderungen. Zweitere macht das Schreiben rechtssicher. Diese erste Bürger:innen-Seite ist klar und übersichtlich strukturiert.

Das Mahnschreiben für die Kfz-Steuer ist einer der wichtigsten Briefe, die der Zoll verschickt; denn die allermeisten telefonischen Anfragen drehen sich um eben diese Mahnung. Zusätzlich sind Briefe oft die ersten Berührungspunkte der Bürgerinnen mit dem Zoll. Deshalb ist es essenziell, dass gerade diese erste Kommunikation zwischen Bürger:innen und Verwaltung funktioniert.

Für den folgenden Vorschlag nehmen wir die Prozessverbesserungen, die wir in den vorangegangenen Kapiteln motiviert haben, als Basis. Die Ziele und Inhalte des Schreibens sind deshalb auch zum Großteil andere. Einige Abschnitte, z.B. die Datenschutzbelehrung, finden sich aber natürlich auch im neuen Mahnschreiben wieder.

Insgesamt muss das neue Mahnschreiben einen weniger komplexen Prozess kommunizieren. Damit ist es leichter, eine klare Struktur und hohe Verständlichkeit zu erreichen. Folgende Informationen wollen wir vermitteln

- Die Kfz-Steuer konnte nicht abgebucht werden.
- Der Zoll wird versuchen, die Steuer und die Rücklastschriftgebühr in zwei Wochen erneut abzubuchen.

- Wie sich der Betrag, der abgebucht wird, zusammensetzt.
- Die Bürger:in erhält keine gesonderte Rechnung.
- Wenn abermals nicht abgebucht werden kann, gelangt die Bürger:in in die Zwangsvollstreckung.

Wie wir diese Informationen untergebracht haben, zeigt sich im Folgenden:

# Alt

# Neu

## Bundeskasse in Kiel

HZA FRANKFURTODER KOPERNIKUSSTR. 25 15236 FRANKFURTODER

Frau  
Maxi Mustermann  
Musterring 24  
12345 Musterfeld

Steuernummer: **K123 4567 8900**  
- bitte bei Zahlungen und sonstigen  
Schreiben unbedingt angeben -  
Datum: 13.01.2021  
Rückfragen richten Sie bitte unter  
Angabe der Steuernummer an die  
Auskunft Kraftfahrzeugsteuer  
Telefon: 0351/44834-550  
E-Mail: info.kraftst@zoll.de

## Mahnung für Kraftfahrzeugsteuer

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Kraftfahrzeugsteuer für das Fahrzeug mit dem amtlichen Kennzeichen ABC DE 123 und der Steuernummer K123 4567 8900 ist bisher noch nicht bei der Bundeskasse eingegangen. Als kontoführende Stelle für das Hauptzollamt FRANKFURT/ODER habe ich festgestellt, dass folgende bis zum 13.01.2021 fällig gewordene Beträge noch offen sind.

Kfz-Steuer für ABC DE 123 für die Zeit vom 11.01.2021 bis zum 10.01.2022	EUR	126,00
Rücklastschriftgebühr	EUR	3,00
- Insgesamt s o r t zu zahlen	EUR	129,00

Bitte überweisen Sie den Gesamtbetrag unter Angabe Ihrer Steuernummer auf das Konto des Hauptzollamt FRANKFURT/ODER (Empfänger) bei der Bundesbank - Filiale Hamburg, IBAN: DE14 2000 0000 0020 0010 41, BIC: MARKDEF1200.

**Vorsorglich weise ich darauf hin, dass bis zu einem Zahlungseingang noch Säumniszuschläge gemäß §240 Abgabenordnung anfallen können. Die gesetzlichen Säumniszuschläge betragen für jeden angefangenen Monat der Säumnis 1 Prozent des auf den nächsten durch 50 Euro teilbaren, abgerundeten rückständigen Steuerbetrages.**

Falls die Steuerschuld nicht ausgeglichen wird, ist die Verwaltung außerdem gesetzlich dazu verpflichtet Vollstreckungsmaßnahmen gegen Sie einzuleiten. Um Ihnen diese Unannehmlichkeiten zu ersparen, sollten Sie Ihre Steuerschuld umgehend begleichen.

Die Zulassung von Fahrzeugen wird Ihnen bis zur Zahlung nicht möglich sein (§13 Absatz 2 Kraftfahrzeugsteuergesetz). Weiterhin kann die Verwaltung bei der Zulassungsbehörde die Abmeldung von Amts wegen beantragen (§14 Kraftfahrzeugsteuergesetz), d.h. Einzug des Fahrzeugscheines und Entstempelung der Kennzeichen.

Sofern Sie Ihre fällige Steuer bereits vor Erhalt dieser Mahnung gezahlt haben, sollten Sie dies der Auskunft Kraftfahrzeugsteuer umgehend unter Angabe Ihrer Bankverbindung, dem Zahlungsdatum und der Steuernummer telefonisch oder per E-Mail bei der oben genannten Kontaktinformation anzeigen. Berücksichtigt wurden Einzahlungen, die bis 13.01.2021 eingegangen sind.

Informationen zum Datenschutz - insbesondere in Bezug auf die Erhebung, Speicherung und Verarbeitung personenbezogener Daten im Sinne der DSGVO - werden Ihnen im Internetauftritt der Zollverwaltung unter [www.zoll.de](http://www.zoll.de) oder in jeder Zolldienststelle bereitgestellt.

Die Bundeskasse hat eine Rücklastschrift bei Einzug vom Konto IBAN: DE12 1000 0000 1234 5678 00 erhalten. Für das o.g. Kassenzichen erfolgen künftig keine weiteren Lastschrifteinzüge. Um Unannehmlichkeiten zu vermeiden, überweisen Sie die fälligen Beträge bitte fristgerecht.

Bankverbindung der Bundeskasse  
IBAN: siehe oben  
BIC: siehe oben

Seite 1 von 2



Hauptzollamt Frankfurt/Oder  
Kopernikusstraße, 25  
15236 Frankfurt/Oder

Ihre Steuernummer: **K123 4567 8900**  
- bitte bei Zahlungen und sonstigen Schreiben unbedingt angeben -



Herr  
Peter Linde  
Musterring 24  
12345 Musterfeld

## Mahnung für Ihre Kraftfahrzeugsteuer

Datum: 18.10.2021

Sehr geehrter Herr Linde,

wir konnten die Kfz-Steuer nicht von Ihrem Konto mit der IBAN: DE12 0000 0000 0000 1234 34 bei der *Stadtsparkasse Grunewald* abbuchen. Vielleicht war Ihr Konto nicht gedeckt oder Sie nutzen dieses Konto nicht mehr aktiv?

- **Am 01.11.2021 versuchen wir die Beträge erneut abzubuchen. Bitte stellen Sie unbedingt sicher, dass Ihr Konto zu diesem Zeitpunkt gedeckt ist.**
- Nicht wundern — Sie erhalten für die Kfz-Steuer *keine jährliche Rechnung*. Die Zahlungsaufforderung finden Sie in Ihrem Kfz-Steuerbescheid. In jedem Jahr buchen wir am 04.10. Ihre Kfz-Steuer ab.
- Sie wollen Ihre Kontodaten ändern? Scannen Sie für eine Änderung einfach den QR-Code oben rechts mit Ihrem Handy.

## Wir buchen zum 01.11.2021 insgesamt 129,00 € von Ihrem Konto ab.

Die Zusammensetzung der Beträge finden Sie in der Tabelle. Eine Rücklastschriftgebühr entsteht bei einer fehlergeschlagenen Abbuchung und wird von Ihrer Bank erhoben.

Die Kfz-Steuer für ABC DE 123 für die Zeit vom 11.01.2021 bis zum 10.01.2022	EUR 126,00
Rücklastschriftgebühr	EUR 3,00
<b>Insgesamt</b>	<b>EUR 129,00</b>

Dies ist die einzige und letzte Mahnung. Sollten wir am 01.11.2021 erneut nicht abbuchen können, sind wir gesetzlich verpflichtet, eine **Zwangsvollstreckung** gegen Sie einzuleiten.

Mit Freundlichen Grüßen

Ihr Hauptzollamt Frankfurt/Oder

Web: [www.zoll.de/fao](http://www.zoll.de/fao)  
Telefon: 0351/44834-559  
E-Mail: info.kraftst@zoll.de

Seite 1/2

## Konzepte hinter dem neuen Mahnschreiben

Der größte Unterschied zwischen dem alten und dem neuen Mahnschreiben ist die Struktur. Das aus gutem Grund; die wichtigste Erkenntnis, die wir oben schon umrissen haben ist, dass nur die erste Seite wirklich gelesen wird.

Um diesen Bruch in der Relevanz noch einmal deutlicher zu machen, haben wir die

*Jurist:innen-Seiten* mit *“Anhang”* betitelt und die *“Freundlichen Grüße”* schon auf der ersten Seite untergebracht. Dadurch wird der Leser:in noch einmal unmissverständlich klar, dass die Handlungs-Aufforderungen und die direkt relevanten Informationen hier enden.

Über den generellen Aufbau hinaus haben wir auf einige Aspekte besonderen Wert gelegt:

- Die Steuernummer identifiziert die Bürger:innen eindeutig. Sie muss deshalb bei nahezu allen Handlungen, die mit der Kfz-Steuer zu tun haben, angegeben werden. Auch für die Benutzung des digitalen Assistenten wird die Steuernummer gebraucht. Deshalb haben wir sie nochmal deutlich vergrößert.
- Wichtig ist, dass die Bürger:in sofort erkennt, von welchem Konto die Abbuchung fehlgeschlagen ist. Diese wichtige Information findet sich deshalb jetzt im ersten Satz. Außerdem geben wir gleich einen Grund an, warum die Abbuchung fehlgeschlagen sein könnte.
- Wir teilen mit, wann der Zoll erneut versuchen wird den Betrag einzuziehen. Diese Information wird zusätzlich noch einmal visuell hervorgehoben.
- Wir machen klar, dass es vor der Mahnung keine erneute Rechnung nach dem initialen Kfz-Steuerbescheid gibt. Unsere Recherchen ergaben nämlich, dass viele BürgerInnen anrufen, weil sie vor einer Mahnung eine Rechnung erwarten. Bei der Kfz-Steuer erhalten Bürger:innen einmalig eine Zahlungsaufforderung mit dem Steuerbescheid.
- Im letzten Satz weisen wir noch einmal auf die drohende Zwangsvollstreckung hin. Dadurch wird die Dringlichkeit des Schriftstückes noch einmal besonders deutlich.
- Wie bereits beschrieben, finden sich alle weiteren Informationen auf der zweiten Seite. Hier findet sich u.a. auch die Datenschutzerklärung.

- Als Schriftart verwenden wir *Atkinson Hyperlegible*. Diese Schriftart wurde explizit für eine gute Lesbarkeit für Menschen mit Seheinschränkungen entwickelt. Sie bietet gute Unterscheidbarkeit aller Zeichen und außerdem eine offene Buchstabenform, sodass die Lesbarkeit im Fluss erleichtert wird. Weiterhin gibt es ganz bewusst nur zwei unterschiedliche Schriftschnitte zur Verwendung: Regular und **Bold**. Diese beiden Schnitte stellen einen starken Kontrast zueinander dar und machen eine Unterscheidbarkeit ganz deutlich. Die Verlockung, zwischen Light, Semi-Bold und Italic zu wechseln und somit einen verwirrenden Textsatz zu erstellen, ist komplett eliminiert.

Wir glauben daran, dass wir einen großen Schritt in die richtige Richtung gemacht haben. Das Mahnschreiben geht jetzt auf Nutzer:innen-Bedürfnisse ein und kommuniziert alle Informationen klar.

Unser Beitrag besteht darin, die erste, die Bürger:innen-Seite, neu zu denken. Einzig bei der Gestaltung der Jurist:innen-Seiten fehlt uns Fachexpertise. Das neue Mahnschreiben ist also der Startpunkt für eine wirkungsvolle Weiterentwicklung.

## Digitale Erweiterung – der Assistent

Der digitale Assistent setzt sich modular aus Funktionen zusammen und ist damit auf den Kontext der Nutzung abgestimmt. Bürger:innen bekommen da Hilfe, wo sie mit dem Zoll in Kontakt treten und können Forderungen des Zolls leicht und digital erledigen.

### Warum brauchen wir eine Lösung im Digitalen?

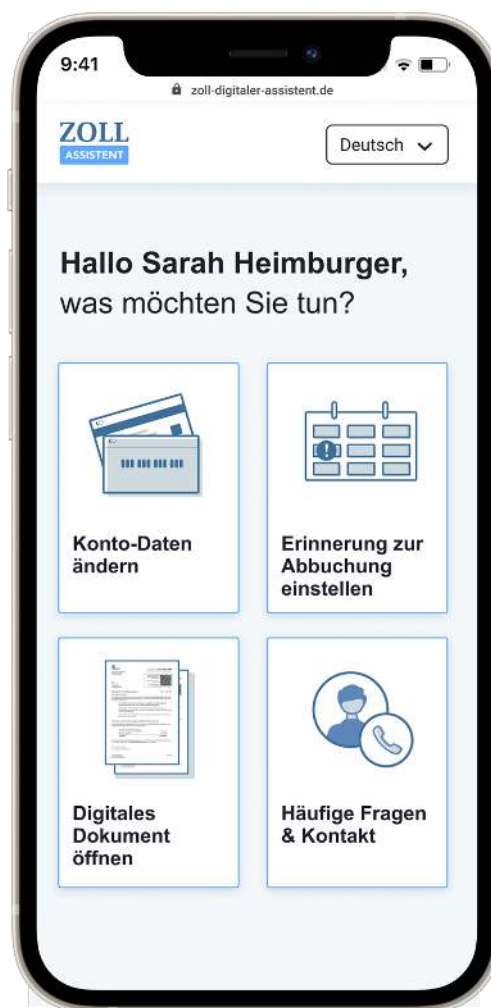
Papier hat Grenzen. Vor allem was Interaktion und Informationsgehalt angeht. Ein Stück Papier kann keine Fragen beantworten und bietet auch keine Möglichkeit, Aufgaben schnell und einfach zu erledigen. Dafür müssen wir einen Schritt ins Digitale gehen. Denn nur im Digitalen können wir eine Lösung anbieten, die auf Fragen und Probleme der Bürger:innen eingeht.

Dabei ist der digitale Assistent kein neuer Kommunikationskanal, sondern eine Erweiterung der Schreiben. Wir wollen die Bürger:innen da abholen, wo sie sowieso schon Berührungspunkte mit dem Zoll haben. Der Assistent bietet den Bürger:innen dann auf Ihre Situation zugeschnittene Informationen und Funktionalitäten. Bei Fragen müssen Bürger:innen jetzt nicht mehr unseriöse Onlineforen konsultieren oder lange zoll.de durchsuchen. Der digitale Assistent ist leicht zugänglich, rund um die Uhr erreichbar und vertrauenswürdig.

### Für jede Anforderung ein Assistent

Jedes Schreiben weckt unterschiedliche Bedürfnisse. Dementsprechend ergibt es wenig

Sinn, den digitalen Assistenten für alle Schreiben und Bescheide auf die gleiche Art mit den gleichen Funktionen anzubieten. Der digitale Assistent für das Mahnschreiben muss andere Funktionalitäten aufweisen als der Assistent für den Steuerbescheid. Klar, Kontext und die Bedürfnisse sind nämlich auch grundlegend verschieden.



Bei Erhalt eines Steuerbescheides möchte ich vielleicht eine Zahlungserinnerung einrichten, während ich bei einer Mahnung unter Umständen eher meine Kontaktdaten ändern möchte.



### Der Assistent aus dem Werkzeugkasten

Wie bereits erwähnt, soll der Assistent kein komplett neuer Kommunikationskanal werden. Vielmehr möchten wir einen Modul-Baukasten anregen, aus dem sich dann der Assistent, passend zum Kontext, zusammensetzt. Diese Module, können auch an anderer Stelle genutzt werden, z.B. für den Onlineauftritt des Zolls. Für unser Projekt haben wir den digitalen Assistenten für ein Mahnschreiben vom Zoll

ausgearbeitet. Dabei kommen ein dialogbasiertes FAQ, ein digitaler Zwilling und automatisch befüllte Formulare zum Einsatz

### Dialogbasiertes FAQ

Die Mitarbeitenden des Zolls müssen in vielen Fällen telefonisch die immer gleichen Fragen beantworten. Bürger:innen müssen also lange auf eine Antwort warten und für die Mitarbeitende des Zolls entsteht unnötige Belastung.

Mit unserem FAQ wollen wir genau diese häufigen Fragen schon vor dem Anruf abfangen. Dazu muss die Bürger:in erst einen Themenkomplex angeben. Wir führen sie dann durch einen dialogbasierten Frageprozess. Falls die Frage damit nicht geklärt ist, steht ihr die Zollauskunft natürlich weiterhin zur Verfügung.

Übrigens, falls es kein passendes FAQ-Modul gibt, wird die Bürger:in gleich zur Auskunft weitergeleitet.

### Bürger:innen-nahe Sprache im Dialog

Unser digitaler Assistent soll bürger:innen-nah kommunizieren. Natürlich handelt es sich bei unserer Idee immer noch um eine maschinelle Lösung. Dennoch soll diese Bürger:innen direkt ansprechen und eine persönliche, natürliche Führung durch die Anwendung bieten. Das können wir erreichen, indem wir ein sehr alltägliches Muster menschlicher Kommunikation als Vorbild nutzen – den Dialog. Nun stellen wir Nutzer:innen nicht mehr vor nüchterne Eingabefelder eines Formulars,

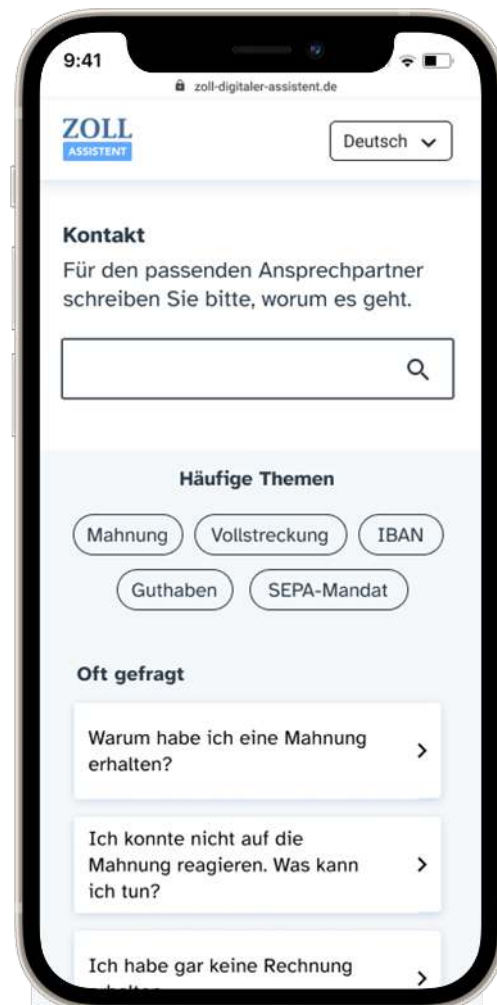


das beispielsweise den Namen der Nutzer:innen verlangt. Stattdessen fragen wir einfach: "Wie heißen Sie?"

Dieser Ansatz ist natürlich nicht neu. Seitdem es Sprach-Assistenten wie Siri oder den Google Assistent gibt, wird diese Strömung des sog. "Conversational Designs" immer stärker. Es liegt auf der Hand, dass diese Form der Ansprache Zukunft hat, denn sie ist persönlicher und näher an dem, was Menschen sowieso den ganzen Tag machen: Dialoge führen.

Wichtig dabei, für alle Anwendungen, die dialog-basiert agieren, gilt: Es muss viel methodische Arbeit geleistet werden. Das gilt auch für Chatbots. Denn nur Anwendungen, die gepflegt, mit Nutzer:innen getestet und iteriert werden, sind auch eine wirkliche Hilfe. Ansonsten geht die Kommunikation wieder an den Nutzenden vorbei. Dabei wissen wir: Ineffektive Kommunikation erzeugt Mehraufwand. *Conversational Design* ist aktuell noch keine etablierte Disziplin. Das Gestalten von Konversationen ist unglaublich komplex. Eben weil es für uns so natürlich ist, und weil wir schon beginnen zu sprechen, bevor wir überhaupt laufen können. Nur wenn solche maschinellen Dialoge nahe an den menschlichen sind, werden sie funktionieren und damit eine echte Hilfestellung sein. Aber dazu ist eben Arbeit und ständige Iteration notwendig.

Eine gute Methodik zum Erstellen von maschinellen, funktionierenden Dialogen bietet Google<sup>8</sup>.



## Digitaler Zwilling

Wir wollen auch im Sinne der Barrierefreiheit die Briefe des Zolls zugänglich machen. Dafür nutzen wir eine digitale Abbildung des ursprünglichen Schreibens. Hier bieten wir die Anpassung von Schriftgröße und Kontrasten an. Außerdem kann man sich das Mahnschreiben vorlesen lassen, und zwar nicht nur über einen *Screenreader*.

<sup>8</sup> "Interactive Canvas | Conversational Actions | Google Developers." 21 Sep. 2021, <https://developers.google.com/assistant/interactivecanvas>. Accessed 4 Nov. 2021.



*Der Zugang zum digitalen Assistenten Prototypen*

Gerade auch für nicht Muttersprachler:innen bietet der digitale Raum eine große Chance. Das Dokument lässt sich nämlich auch leicht auf anderen Sprachen anzeigen. Bürger:innen,

die vorher aufgrund von Sprachbarrieren anrufen mussten, haben es jetzt leichter.

### **Automatische Formulare**

Die Personalisierung des digitalen Assistenten bietet einen weiteren Vorteil. Formulare können damit automatisch ausgefüllt werden. Alle Daten, die der Zoll sowieso schon in den Briefen bereitstellt, müssen dann von den Bürger:innen nicht mehr händisch eingetragen werden. Formulare können mit Namen, Geburtsdaten, Steuernummer und Kontodaten automatisch vorausgefüllt sein. Dadurch werden zum einen Fehler im Vorhinein vermieden, zum anderen werden Prozesse für Bürger:innen deutlich schneller und leichter.

## Die Brücke zwischen Analogem & Digitalem

Der QR-Code ersetzt die Kontaktdaten, die sonst oben rechts auf dem Brief zu finden sind. In dem QR-Code sind verschlüsselt persönliche Daten hinterlegt. Der digitale Assistent braucht dadurch kein Backend mit Nutzer:innenverwaltung. Alle Daten liegen sicher lokal auf dem Gerät der Nutzer:innen. Diese Daten ermöglichen persönliche Ansprachen und automatisch vorausgefüllte Formulare.

Der digitale Assistent erweitert, wie wir bereits gezeigt haben, einen Brief. Es muss also eine direkte Verbindung zwischen dem Schreiben, das die Bürgerin erhält und dem Assistenten geben. Die etablierteste und gleichzeitig intuitive Lösung dafür ist ein QR-Code.

In diesem QR-Code liegen mit der Steuernummer verschlüsselt genau die persönlichen Daten der Bürgerin, die auch schon in dem gegebenen Schreiben vorliegen. Diese Daten können dann verwendet werden, um die Bürger:in persönlich anzusprechen und um personalisierte Dienste anzubieten. So können z.B. Formulare automatisch ausgefüllt und bestätigt werden. Der Vorteil eines solchen Ansatzes besteht darin, dass der Assistent keine Nutzer:innen-Daten aus einer Datenbank ziehen muss. Bei einfachen, formlosen Anträgen, wie der Änderung der IBAN, kann vollständig auf den Zugriff auf einen Backendserver verzichtet werden.

### Unser QR-Code —

#### Hintergrund und Datenschutz

Jeder QR-Code ist eine maschinenlesbare Darstellung von Text. Prinzipiell kann jeder Text in einem QR-Code untergebracht werden. Die

meisten Smartphones erwarten hinter einem QR-Code allerdings eine URL, die sie dann einfach im Browser öffnen. Die persönlichen Daten der Nutzer:in müssen also in der URL hinterlegt sein. Dabei wollen wir verhindern, dass diese persönlichen Daten auf dem Weg zwischen QR-Leser und Webseite abgegriffen werden.

Dazu stehen die Daten zuerst einmal in einem HTML-Fragment. Ein solches Fragment wird nach der URL mit einem “#” eingeleitet, z.B. so: `assistent.zoll.de/#user=peter,linde`. Für den GET-Request ignoriert der Browser den Text hinter dem Fragment, d.h. die Informationen werden nicht an den Server übermittelt, der unseren Assistenten bereitstellt. Trotzdem können andere Tools, wie Browser-Extensions, die URL auslesen. Deshalb verschlüsseln wir die Daten hinter dem “#” zusätzlich mit der 12-Stelligen Steuernummer, die oben rechts auf dem Brief zu finden ist. Die Bürgerin wird bei der ersten Nutzung der App aufgefordert, ihre Steuernummer anzugeben. Damit werden ihre Daten entschlüsselt und sie kann alle Funktionen des Assistenten nutzen. Eine Verschlüsselungsdemo haben wir [hier](#) bereitgestellt.

## Handlungsempfehlungen zur Umsetzung

Das größte Handlungspotential und die Grundlage für unsere Arbeit sehen wir bei den Prozessen. Sobald man die Prozesse effektiver gestaltet hat, kann der Brief auf diese vereinfachten Prozessen angepasst werden. Im letzten Schritt lassen sich dann die Schreiben um einen digitalen Assistenten erweitern.

Wir haben während unseres Projektes viele Vorschläge erarbeitet. Für eine effektive Umsetzung wollen wir nun motivieren, welche Schritte der Zoll jetzt schon gehen kann und welche noch weitere Vorbereitung brauchen.

Als wichtigste Verbesserungen, die der Zoll selbstständig und sofort angehen sollte, sehen wir:

- den Kontowechselservice
- die kontinuierliche Fortsetzung des SEPA-Mandats und die automatische Abbuchung
- die Verbesserung der Schreiben, nicht nur des Mahnschreibens

Aufbauend auf den Prozessverbesserungen, sollte der Zoll in Zusammenarbeit mit dem ITZ-Bund an folgenden Punkten arbeiten:

- die Verbesserung des Zoll-Portals (Bürger- und Geschäftskundenportal - BuG)
- die Umsetzung des Assistenten mit dem Ziel, Komponenten wie die FAQ auch auf z.B. *zoll.de* einzusetzen.

Langfristig sehen wir vor allem *unsere Designprinzipien* als wichtige Leitlinien. Diese sollten in alle Teile des Zolls und des ITZBund getragen werden. Die Verwaltung sollte diese Prinzipien verinnerlichen und Verwaltungsmitarbeitende sollten sich immer wieder hinterfragen, ob sie den Grundsätzen gerecht werden.

Wir glauben daran, dass alle Briefe der Bundesverwaltung klar und verständlich sein können. Dort wo Handlung von den Bürger:innen erwartet werden, können sie diese einfach über den digitalen Assistenten erledigen. Dabei etabliert sich der QR-Code, oben rechts in der Ecke, als Standard auf jedem Brief.

## Prozess: How-To

Das Ziel ist es, Lösungen zu entwickeln, die für alle Beteiligten besser funktionieren. Um das zu erreichen, stellen wir die Bedürfnisse und Herausforderungen der Nutzer:innen in das Zentrum unserer Arbeitsweise. Angelehnt an agile Ansätze, wie Design Thinking<sup>9</sup>, lässt sie sich als eine Kombination aus persönlicher **Einstellung**, **Projektteam**, **Prozess** und einer Auswahl an **Methoden** beschreiben:

- **Einstellung:** Offenheit gegenüber Unbekanntem und damit Neuem sowie Empathie für die Herausforderungen und Bedürfnisse der Nutzer:innen und deren Umfeld sind erforderlich.
- **Projektteam:** Ein vielfältig aufgestelltes Projektteam sorgt für unterschiedliche Perspektiven und Sichtweisen auf das Thema. Das stellt die Basis für ein erfolgreiches Projekt dar.
- **Prozess:** Von den Problemen und Bedürfnissen der Nutzer:innen aus entwickeln wir Lösungen. Durch Feedback von Dritten erhalten wir schnell neue Informationen und entwickeln in Iterationen Schritt für Schritt eine bestmögliche Lösung für das Problem.
- **Methoden:** Verschiedene Tools und Methoden, wie Personas oder Brainstorming unterstützen dabei, strukturiert vorzugehen.

Jedes Projekt ist verschieden und damit gibt es nicht nur den einen Weg zum Ziel. Neben der Erfahrung hilft eine iterative Vorgehensweise, zum Beispiel in der Methodenauswahl. Nur wer ausprobiert und dabei gegebenenfalls Fehler macht, kann lernen und sich weiterentwickeln. Fehler sind herzlich willkommen. Dieses Vorgehen führte zu den Ergebnissen im Kapitel [“Lösungen”](#).

---

<sup>9</sup> "David Kelley: From Design to Design Thinking at Stanford and IDEO."  
[https://www.researchgate.net/publication/306097249\\_David\\_Kelley\\_From\\_Design\\_to\\_Design\\_Thinking\\_at\\_Stanford\\_and\\_IDEO](https://www.researchgate.net/publication/306097249_David_Kelley_From_Design_to_Design_Thinking_at_Stanford_and_IDEO). Accessed 2 Nov. 2021.

Unser Ziel ist es, Lösungen zu entwickeln die für alle Beteiligten besser funktionieren. Dafür stellen wir die Bedürfnisse und Herausforderungen der Nutzer:innen in den Mittelpunkt unserer Arbeit. Unsere Arbeitsweise hin zum Ziel lässt sich als eine Kombination aus persönlicher **Einstellung**, **Projektteam**, **Prozess** und einer Auswahl an **Methoden** beschreiben. Im Folgenden gehen wir näher auf die einzelnen Aspekte ein.

## Einstellung

Die Basis unseres Ansatzes ist **Offenheit** für Unbekanntes und damit Neuem als eine Grundeinstellung.

- ~~So nicht:~~ Bei einer konventionellen Vorgehensweise ist die Lösung oft zu Projektbeginn bereits definiert und eine Umsetzungsphase mit Meilensteinen folgt. Risiken können zwar einkalkuliert werden, jedoch wird die Umsetzung des Konzepts nicht mehr gänzlich hinterfragt. Fehler in der Konzeption kommen zu einem späten Zeitpunkt ans Licht und deren Behebung hat meistens hohe Folgekosten. Weiterhin werden Ergebnisse und deren Mehrwert erst nach Projektabschluss sichtbar. Dabei kann sich herausstellen, dass sich in der Konzeption angenommene Mehrwerte und Bedürfnisse mit der Zeit verändert haben.
- Unser Ansatz ist *hingegen* von vielen *Iterationen* geprägt. Das bedeutet jedoch, den Anspruch loszulassen, das Ergebnis stets zu kontrollieren, und

sich stattdessen *auf Unbekanntes einzulassen*. Wir können mit unserem Ansatz der Iterationen *strukturiert durch das Unbekannte navigieren*.

**Empathie** sowohl für die Herausforderungen und Bedürfnisse der Nutzer:innen und deren Umfeld, als auch für die Mitglieder des Projektteams ist unbedingt notwendig:

- Diese *menschenzentrierte Haltung* ist charakterisiert von zum Beispiel nach ursächlichen Problemen und Bedürfnissen suchen, reflektieren, hinterfragen, sich in andere Perspektiven und Sichtweisen hineinversetzen, wertschätzendem Feedback und gemeinsamem Entwickeln von Lösungen auf Augenhöhe mit Nutzer:innen und Stakeholder:innen.

## Projektteam

Vielfältig aufgestellte Projektteams gewährleisten bereits unterschiedliche Blickwinkel und Perspektiven auf eine Problemstellung und sind maßgeblich dafür, das Projekt erfolgreich umzusetzen.

- Vielfalt kann bedeuten: Verschiedene Expertisen, wie zum Beispiel unterschiedliche Verwaltungs-Expertisen der Digitallots:innen aus verschiedenen Fachbereichen und Behörden, diverse Hintergründe, zum Beispiel in den Bereichen Design, Softwareentwicklung, Produktmanagement und Design Thinking, unterschiedliche

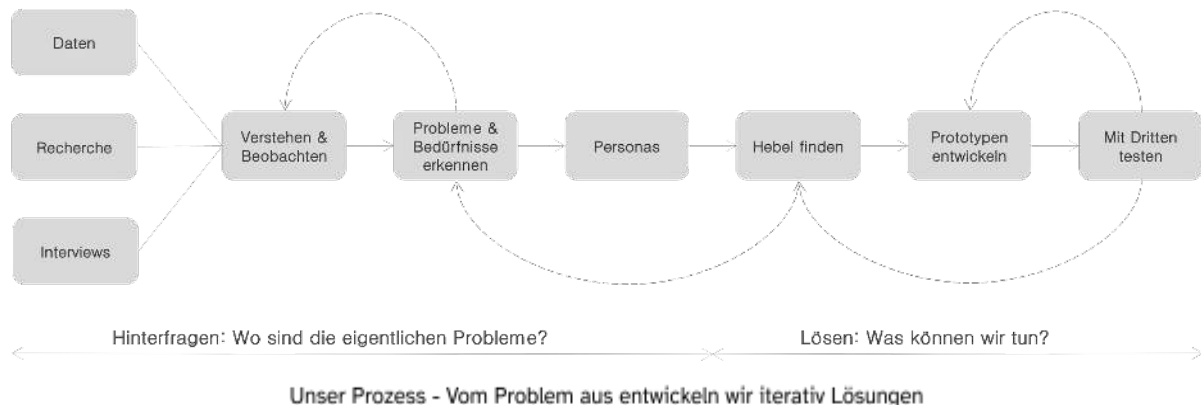
Altersgruppen, verschiedene Geschlechter, Weltanschauungen und Ethnien.<sup>10</sup>

## Prozess

Unser **Prozess** lässt sich grob in zwei Phasen unterteilen:

1. **Problemraum** - wir identifizieren die Herausforderungen und Bedürfnisse der Nutzer:innen
2. **Lösungsraum** - wir entwickeln nutzer:innen-zentrierte Lösungen, auf Basis der Herausforderungen

Es handelt sich um einen **iterativen Prozess**, bei dem wir bestimmte Schritte immer wieder durchführen und uns so schrittweise der bestmöglichen Lösung nähern. Die treibende Kraft hinter den **Wiederholungsschleifen** ist



das **Feedback** von Dritten. Zum Beispiel erhalten wir von Nutzer:innen und Stakeholder:innen schnell und einfach neue Informationen. So springen wir zurück und wiederholen Schritte im Prozess und können

die Problemstellung noch spezifischer beschreiben oder eine noch passgenauere Lösung entwickeln. Dabei geht es um das aktive "Mitnehmen" und Integrieren der Stakeholder:innen in den Entwicklungsprozess. Nur so kann eine Lösung auch umsetzbar gestaltet werden. Das Ziel dieser Vorgehensweise ist, am Ende eine Lösung zu finden, die drei Dimensionen entspricht:

1. Sie ist erwünscht. Die Lösung startet immer bei einem Bedürfnis, sie löst das *richtige* Problem
2. Sie ist realisierbar. Wie kann die Lösung umgesetzt werden - das muss mitgedacht werden
3. Sie erbringt einen Nutzen und/oder ist wirtschaftlich tragfähig

<sup>10</sup> "Vielfaltsdimensionen - Für Diversity in der Arbeitswelt - Charta der Vielfalt" Accessed October 22, 2021. <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-arbeitgebende/vielfaltsdimensionen/>.

## Methoden-Baukasten

Verschiedene **Tools und Methoden** unterstützen uns strukturiert durch das Unbekannte zu navigieren. Sie helfen uns dabei, dass wir stets die Bedürfnisse und Herausforderungen der Nutzer:innen in den Mittelpunkt stellen. Wichtig ist, dass sie immer als "Mittel zum Zweck" eingesetzt werden. Nicht immer die selbe Methode eignet sich für jedes Projekt und jeden Schritt. Auch hier hilft neben der Erfahrung eine iterative Vorgehensweise:

1. Zuerst überlegen, was ist das Ziel?
2. Was kann ich tun um das Ziel zu erreichen, z.B. welche Methoden stehen zur Auswahl?
3. Ausprobieren
4. Reflektieren: Inwiefern konnte ich damit das Ziel erreichen?
5. Gegebenenfalls einen anderen Ansatz ausprobieren

Nur wer ausprobiert und dabei gegebenenfalls Fehler macht, kann lernen und sich weiterentwickeln. Daher sind Fehler herzlich willkommen.